

# **REKRUTMEN KEPALA MADRASAH NEGERI DI KABUPATEN LAMPUNG SELATAN**

**(Studi Kasus Di Kantor Wilayah Kementerian**

**Agama Provinsi Lampung)**

**TESIS**

**Diajukan Kepada program Pascasarjana**

**Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung**

**Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar Magister**

**Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan**



**Oleh**

**Jajang Supriyatna**

**NPM: 1522030022**

**MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**

**PROGRAM PASCASARJANA (PPs)**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI**

**RADEN INTAN LAMPUNG**

**1439 H / 2018 M**

**REKRUTMEN KEPALA MADRASAH NEGERI  
DI KABUPATEN LAMPUNG SELATAN**

(Studi Kasus Di Kantor Wilayah Kementerian

Agama Provinsi Lampung)

**TESIS**

**Diajukan Kepada program Pascasarjana**

**Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung**

**Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar Magister**

**Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan**



Oleh

Jajang Supriyatna

NPM: 1522030022

**Pembimbing I : Dr. H. Deden Makbuloh, M.Ag**

**Pembimbing II : Dr. Yetri, M.Pd**

**MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**

**PROGRAM PASCASARJANA (PPs)**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI**

**RADEN INTAN LAMPUNG**

**1439 H / 2018 M**

## ABSTRAK

Dalam meningkatkan mutu pendidikan, dibutuhkan seorang kepala madrasah yang profesional. Dalam Undang-Undang Sisdiknas Bab XI Pasal 40 Ayat (2) menyebutkan salah satu kewajiban Pendidik dan Tenaga Kependidikan, termasuk kepala madrasah adalah mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan. Paradigma pendidikan yang memberikan kewenangan luas kepada madrasah dalam mengembangkan berbagai potensinya memerlukan peningkatan kemampuan kepala madrasah dalam berbagai aspek manajerialnya, agar dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi yang diemban madrasah. Dengan demikian, pelaksanaan Rekrutmen kepala madrasah memerlukan perubahan sistem yang baik. Dari pengangkatan karena kepangkatan atau pengalaman sebagai guru menuju pengangkatan berdasarkan kemampuan dan keterampilan profesional bidang manajemen pendidikan. Hal itu yang mendorong penulis untuk meneliti bagaimana rekrutmen kepala madrasah negeri di kabupaten lampung selatan (studi kasus di kantor wilayah kementerian agama provinsi lampung).

Yang menjadi fokus penelitian ini adalah bagaimana rekrutmen kepala madrasah di kantor wilayah kementerian agama provinsi lampung dalam hal pelaksanaan rekrutmen, pelaksanaan seleksi dan penetapan/ pengangkatan kepala madrasah. Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana rekrutmen kepala madrasah di kantor wilayah kementerian agama provinsi lampung jenis penelitian ini adalah merupakan penelitian *deskriptif kualitatif* yaitu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan pelaku yang diamati, diarahkan dari latar belakang individu secara utuh (*holistic*) tanpa mengisolasi individu dan organisasinya dalam variabel tetapi data pada penelitian ini dipergunakan berbagai teknik, yaitu wawancara, observasi dan dokumentasi. Prosedur analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif.

Berdasarkan temuan hasil penelitian dan pembahasan maka hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan rekrutmen kepala madrasah di kantor wilayah kementerian agama provinsi lampung sudah berjalan dengan baik dan sesuai dengan tahapan-tahapan rekrutmen yang telah ditentukan. Tahapan tersebut adalah tahap pelaksanaan rekrutmen, pelaksanaan seleksi dan penetapan/ pengangkatan kepala madrasah yang mengacu pada peraturan menteri agama no 29 tahun 2014. Hanya saja pada tahap penetapan/ pengangkatan masih perlu diperbaiki karena dalam pengambilan kebijakan pengangkatan lebih didominasi oleh pimpinan, maka hasilnya kurang obyektif. Ini karena Baperjakat kurang dilibatkan dalam membuat pertimbangan dan penilaian pada nominasi calon kepala madrasah

**Kata Kunci:** *Rekrutmen Kepala Madrasah (Pelaksanaan Rekrutmen, Pelaksanaan Seleksi, Dan Pengangkatan. )*

### **PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING**

Judul Tesis : Rekrutmen Kepala Madrasah Negeri Di Kabupaten Lampung Selatan (Studi Kasus Di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung).

Nama Mahasiswa : Jajang Supriyatna

NPM : 1522030022

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Telah disetujui untuk diajukan dalam Ujian Terbuka pada Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.

Bandar Lampung, Januari 2018

### **MENYETUJUI**

**Pembimbing I**



**Dr. Deden Makbuloh, M.Ag**

**Pembimbing II**



**Dr. Yetri, M.Pd**

**Mengetahui :**

**Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam**



**Dr. H. Jamal Fakhri, M.Ag**

**NIP: 19630124 199103 1002**

## PERSETUJUAN TIM PENGUJI

Tesis yang berjudul **“Rekrutmen Kepala Madrasah Negeri Di Kabupaten Lampung Selatan (Studi Kasus Di Kantor Wilayah Kementrian Agama Provinsi Lampung)”**, ditulis oleh Jajang Supriyatna, NPM: 1522030022, Telah diujikan dalam Ujian Tertutup dan disetujui untuk diajukan dalam Ujian Terbuka pada Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.

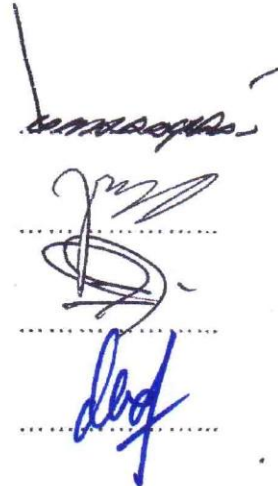
### Tim Penguji

Ketua : Prof. Dr. H. Sulthon Syahril, M.A

Sekretaris : Dr. Yetri, M.Pd

Penguji I : Dr. H. Jamal Fakhri, M.Ag

Penguji II : Dr. Deden Makbuloh, M.Ag



Tanggal Lulus Ujian Tertutup : 10 January 2018

Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung



## PENGESAHAN

Tesis yang berjudul **“Rekrutmen Kepala Madrasah Negeri Di Kabupaten Lampung Selatan (Studi Kasus Di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung)”**, ditulis oleh Jajang Supriyatna, NPM: 1522030022, Telah diujikan dalam Ujian Terbuka pada Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.

### Tim Penguji

Ketua : Prof. Dr. H. Sulthon Syahril, M.A

Sekretaris : Dr. Yetri, M.Pd

Penguji I : Dr. H. Jamal Fakhri, M.Ag

Penguji II : Dr. H. Deden Makbuloh, M.Ag

Direktur Program Pascasarjana  
UIN Raden Intan Lampung



Prof. Dr. Idham Kholid, M.Ag  
NIP. 196010201988031 005

Tanggal Lulus Ujian Terbuka : 26 Januari 2018

## PERNYATAAN ORISINALITAS/ KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Jajang Supriyatna

NPM : 1522030022

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa Tesis yang berjudul: Rekrutmen Kepala Madrasah Negeri Di kabupaten Lampung Selatan (Studi Kasus Di Kantor Wialayah Kemetrian Agama Provinsi Lampung) adalah benar karya asli saya, kecuali yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Bandar Lampung, 26 Januari 2018

Yang Menyatakan



Jajang Supriyatna  
NPM: 1522030022

## PERSEMBAHAN

Dengan menyebut nama Allah SWT. Dan sebagai ungkapan rasa terima kasih ku persembahkan karyaku ini kepada :

1. Ibu ku tercinta yang senantiasa mencurahkan segenap kasih sayangny kepada ku serta selalu mendo'akan keberhasilanku.
2. Alm. Bapakku yang selalu memberikan Ridho dan Do'anya untukku.
3. Paman dan Bibiku yang selalu mendukung dan memberikan do'a kepada ku.
4. Seluruh keluargaku yang selalu senantiasa motivasi dalam menyelesaikan bidang studi ku.
5. Para pendidik ku yang telah mendidik dan membimbing ku dalam menyelesaikan tesis ini.
6. Untuk calon istriku Riski Resmita yang selalu memberikan Do'a dan Motivasinya dalam menyelesaikan Tesis ini.
7. Almamaterku tercinta UIN Raden Intan Lampung yang telah memberikan ilmu dan pengalaman ilmiah yang akan selaku saya kenang sepanjang masa.



## RIWAYAT HIDUP

Jajang Supriyatna dilahirkan di Dusun Bunut Selatan Desa Bandar Agung pada tanggal 10 Juni 1992 yang merupakan anak pertama dari pasangan Bapak Abdul Fatah ( Alm ) dan Ibu Iis Suryati.

Pendidikan dimulai dari sekolah Dasar Negeri 1 Bandar Agung Kec. Sragi Lampung Selatan lulus pada Tahun 2005, kemudian penulis melanjutkan pendidikan di Pondok Pesantren Miftahul Huda 562 lulus pada tahun 2008, kemudian penulis melanjutkan pendidikan di sekolah MA GUPPI Sragi lampung Selatan lulus pada tahun 2011.

Kemudian pada tahun 2011 penulis melanjutkan pendidikan ke salah satu Perguruan Tinggi Islam yang ada di bandar lampung yaitu IAIN Raden Intan Lampung dimana penulis mengkonsentrasikan diri pada fakultas tarbiyah dan Keguruan jurusan Kependidikan Islam Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam dan menyelesaikannya pada tahun 2015. Selanjutnya ditahun yang sama penulis melanjutkan pendidikan Program Magister di Pascasarjana IAIN Raden Intan Lampung dengan Program Studi Manajemen Pendidikan Islam.

Demikian riwayat hidup ini saya tulis dengan sebenarnya.

Bandar Lampung, 26 Januari 2018  
Penulis,

Jajang Supriyatna  
NPM: 1522030022

## KATA PENGANTAR

*Bismillaahirrohmanirrohim*

Puji syukur penulis haturkan kehadiran Allah SWT. yang senantiasa melimpahkan rahmatnya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini, shalawat dan salam semoga selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW. para sahabatnya, keluarganya dan pengikutnya yang taat kepada ajaran dan agamanya.

Dalam penyusunan tesis ini tidak akan dapat terselesaikan dengan baik tanpa bantuan dari berbagai pihak, untuk itu penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Moh. Mukri, M.Ag selaku Rektor UIN Raden Intan Lampung
2. Bapak Prof. Dr. H. Idham Kholid, M.Ag selaku direktur program pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.
3. Bapak Dr.H. Jamal Fakhri, M.Ag selaku ketua prodi Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.
4. Bapak Drs. H. Suhaili, M.Ag, selaku Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi lampung. yang telah memberikan bantuan dan kemudahan bagi penulis untuk mengumpulkan data yang penulis perlukan dan penyusunan tesis ini.
5. Bapak Dr.H. Deden Makbulah, M.Ag selaku Pembimbing ke I, yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan kepada penulis didalam penyelesaian tesis ini.
6. Ibu Dr. Yetri, M.Pd selaku pembimbing II yang dengan kesabaran dalam membimbing dan member arahan, serta motivasi kepada penulis sehingga tesis ini dapat terselesaikan.

7. Bapak dan Ibu Dosen Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan pada penulis selama dibangku kuliah.
8. Bapak dan Ibu Staf Karyawan di lingkungan Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.
9. Kepada semua Pihak yang telah membantu penulis dalam penyusunan tesis ini baik langsung maupun tidak langsung.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih banyak kekurangan disebabkan terbatasnya kemampuan ilmu atau teori penelitian yang penulis kuasai, atau kepada para pembaca yang budiman kiranya dapat memberikan masukan dan saran-sarannya sehingga laporan penelitian ini akan lebih baik dan sempurna.

Akhirnya penulis berdo'a kepada Allah SWT. senantiasa membalas segala jasa dan budi baik semua pihak yang telah membantu penulis dan semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya dan para pembaca umumnya.

Bandar Lampung, 26 Januari  
2018  
penulis,

Jajang Supriyatna  
NPM: 1522030022

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>iii</b>
<b>PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING .....</b>	<b>iv</b>
<b>LEMBAR PERNYATAAN .....</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>vi</b>
<b>PERSEMBAHAN .....</b>	<b>ix</b>
<b>RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xv</b>
 <b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Fokus dan Ruang Lingkup Penelitian .....	10
C. Rumusan Masalah .....	10
D. Tujuan Dan Manfaat Penelitian .....	11
 <b>BAB II KAJIAN TEORITIK</b>	
A. Manajemen Sumber Daya Manusia .....	12
B. Rekrutemen Kepala Madrasah .....	17
1. Pengertian Rekrutmen .....	17
2. Tujuan Rekrutmen .....	20
3. Perencanaan Rekrutmen .....	21
4. Proses dan Syarat-syarat Rekrutmen .....	22

C. Kompetensi Dasar Kepala Madrasah .....	30
D. Fungsi Dan Peran Kepala Madrasah .....	33
1. Kepala Madrasah Sebagai Edukator (pendidik).....	34
2. Kepala Madrasah Sebagai Manajer.....	34
3. Kepala Madrasah Sebagai Administrator.....	35
4. Kepala Madrasah Sebagai Supervisor.....	36
5. Kepala Madrasah Sebagai Leader (Pemimpin).....	36
6. Kepala Madrasah Sebagai Inovator .....	41
7. Kepala Madrasah Sebagai Motivator .....	42
E. Tugas Dan Tanggung Jawab Kepala madrasah .....	42
F. Kepala Madrasah Profesional .....	46
G. Langkah-langkah/ Prosedur dalam Rekrutmen Kepala Madrasah.....	48
1. Perencanaan Formasi Calon Kepala Sekolah/ Madrasah     Se- suai Kebutuhan.....	48
2. Pengumuman Pada Tiap- Tiap Sekolah/ Madrasah .....	49
3. Seleksi di Tingkat Sekolah/ Madrasah.....	50
4. Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah/ Madrasah .....	51
5. Penetapan Calon Kepala Madrasah yang Memenuhi Standar.....	51
6. Penempatan, Pembinaan dan Pengembangan .....	52

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Metode Dan Prosedur Penelitian.....	53
B. Tempat Dan Waktu Penelitian .....	54
C. Data dan Sumber Data .....	54
D. Teknik Dan Prosedur Pengumpulan Data .....	55
E. Teknik Analisis Data.....	60
F. Pemeriksaan Keabsahan Data .....	62

## **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Gambaran Umum Tentang Latar Penelitian .....	68
1. Tinjauan Historis Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung.....	68
2. Tugas dan fungsi Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung.....	79
3. Visi dan Misi Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung .....	90
4. Struktur organisasi Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung .....	91
B. Temuan Penelitian.....	92
1. Pelaksanaan Rekrutmen .....	92
2. Pelaksanaan seleksi .....	94
3. Penetapan/ Pengangkatan.....	98
C. Pembahasan Hasil Penelitian .....	101

## **BAB V SIMPULAN, DAN REKOMENDASI**

A. Kesimpulan .....	105
B. Rekomendasi .....	107

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN- LAMPIRAN**



## DAFTAR TABEL

1. Tabel Keadaan Kepala Madrasah Kementerian Agama Kabupaten Lampung Selatan.....	9
2. Table Teknik Analisis Data.....	62
3. Tabel Struktur Organisasi Kantor Wilayah kementerian Agama Provinsi Lampung. ....	91



## DAFTAR LAMPIRAN

1. Pedoman wawancara
2. Pedoman observasi
3. Pedoman analisis dokumen
4. Dokumen Struktur Organisasi Kantor Wilayah kementerian Agama Provinsi Lampung
5. Surat Balasan dan bukti Penelitian di Kantor Wilayah kementerian Agama Provinsi Lampung



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Perubahan- perubahan dalam pendidikan nasional, terutama berkaitan dengan undang- undang sistem pendidikan nasional, manajemen, kurikulum, diharapkan dapat memecahkan berbagai permasalahan pendidikan. Baik masalah- masalah konvensional maupun masalah- masalah yang muncul bersamaan dengan hadirnya ide- ide baru (masalah inovatif), otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan. Melalui perubahan tersebut, diharapkan terciptanya iklim yang kondusif bagi peningkatan kualitas pendidikan dan pengembangan sumber daya manusia. Proses pengembangan tersebut harus menyentuh berbagai bidang kehidupan yang harus tercermin dalam pribadi para pemimpin, termasuk para pemimpin pendidikan, seperti kepala madrasah. Oleh karena itu peningkatan kualitas SDM, lebih- lebih kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan di madrasah, merupakan suatu tuntutan untuk meningkatkan kualitas pendidikan dalam konteks otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan.<sup>1</sup>

Seiring dengan diberlakukannya otonomi daerah dengan Undang- undang nomor 22 tahun 1999 yang mengatur otonomi daerah dan Undang-undang nomor 25 tahun 1999 tentang perimbangan keuangan Pusat dan daerah, dunia pendidikan juga ikut menyesuaikan. Oleh karena itu pada tahun 2003 dikeluarkan undang- undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional, dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), h. 24.

<sup>2</sup> Fatah Syukur, *Sejarah Pendidikan Islam, Sebuah Pengantar*, (Semarang: Al-Qalam Press, 2004), h. 83.

Undang-undang Sisdiknas ini ditetapkan dengan menimbang beberapa faktor, di antaranya, bahwa sistem pendidikan nasional harus mampu menjamin pemerataan kesempatan pendidikan, peningkatan mutu serta relevansi dan efisiensi manajemen pendidikan untuk menghadapi tantangan sesuai dengan tuntutan perubahan lokal, nasional dan global, sehingga perlu dilakukan pembaharuan pendidikan secara terencana, terarah dan berkesinambungan.<sup>3</sup>

Dalam meningkatkan mutu pendidikan, dibutuhkan seorang kepala madrasah yang profesional. Dalam Undang-Undang Sisdiknas Bab XI Pasal 40 Ayat (2) menyebutkan salah satu kewajiban Pendidik dan Tenaga Kependidikan, termasuk kepala madrasah adalah mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan.<sup>4</sup>

Paradigma pendidikan yang memberikan kewenangan luas kepada madrasah dalam mengembangkan berbagai potensinya memerlukan peningkatan kemampuan kepala madrasah dalam berbagai aspek manajerialnya, agar dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi yang diemban madrasah. Sebagai ilustrasi dapat dikemukakan misalnya, kepala madrasah dituntut memiliki kemampuan melakukan pengelolaan keuangan dengan sebaik-baiknya di madrasah.<sup>5</sup> Kemampuan ini diperlakukan, karena kalau dulu kepala madrasah diberi bantuan oleh pemerintah dalam bentuk sarana dan prasarana pendidikan yang sering kurang bermanfaat bagi madrasah, maka dalam konteks otonomi

---

<sup>3</sup> Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, (Semarang: Aneka Ilmu, 2003), h. 3

<sup>4</sup> *Ibid.*, h. 24.

<sup>5</sup> Dalam peraturan Menteri Agama No. 1 tahun 1946, tanggal 19 Desember tentang pemberian bantuan madrasah, dijelaskan bahwa madrasah adalah tiap-tiap tempat pendidikan yang mengajarkan ilmu pengetahuan Agama Islam sebagai pokok ajarannya. Lihat: Husni Rahim, *Arah Baru Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Ciputat Logos Wacana Ilmu, 2001), h. 53-54.

daerah dan desentralisasi pendidikan, bantuan langsung diberikan dalam bentuk uang. Mau diapakan uang tersebut tergantung sepenuhnya kepada kepala madrasah, yang penting dia dapat mempertanggung jawabkannya secara profesional.<sup>6</sup>

Tulisan ini mencoba memaparkan tentang Rekrutmen kepala Madrasah melalui kebijakan yang dibuat oleh Kantor wilayah Kementerian Agama, di lihat dari segi pengangkatan kepala madrasah. Dalam meningkatkan mutu madrasah, dibutuhkan seorang kepala madrasah yang profesional, baik dilihat dari segi kepemimpinannya maupun manajerialnya. Kepala madrasah dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh agar mampu mengambil keputusan dan prakarsa untuk meningkatkan mutu madrasah. Sedangkan pada umumnya kepala madrasah di Indonesia belum dapat dikatakan sebagai manajer profesional, karena pengangkatannya tidak didasarkan pada kemampuan dan pendidikan profesional, tetapi lebih pada pengalaman menjadi guru.

Berdasarkan pendapat di atas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa dalam agama Islam pekerjaan memang harus dilakukan secara benar dan tepat, atau secara Professional dan semua itu hanya mungkin dilakukan oleh orang yang ahli, dan hal ini sesuai dengan firman Allah yaitu :

قُلْ يَتَّقُوا اللَّهَ عَلَىٰ مَكَانَتِكُمْ إِنِّي عَامِلٌ ۖ فَسَوْفَ تَعْلَمُونَ ۚ مَنْ تَكُونُ  
لَهُ عَقَبَةُ الدَّارِ ۖ إِنَّهُ لَا يُفْلِحُ الظَّالِمُونَ ۝<sup>7</sup>

<sup>6</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, op. cit., h. 24

<sup>7</sup> Departemen Agama RI, *Al Quran dan Terjemahnya*, Semarang, Toha Putra, 2009, h. 210.

Artinya : "Katakanlah: "Hai kaumku, berbuatlah sepenuh kemampuanmu, sesungguhnya akupun berbuat (pula). Kelak kamu akan mengetahui, siapakah (di antara kita) yang akan memperoleh hasil yang baik dari dunia ini. Sesungguhnya, orang-orang yang zalim itu tidak akan mendapat keberuntungan ".(QS. Al An'am : 135)

Dari ayat diatas nampak jelas islampun mengharuskan setiap kita harus bekerja dengan profesional dan sepenuh kemampuan kita. Kemudian dari ayat diatas diperkuat oleh hadits Nabi Muhammad SAW yaitu :

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ : قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ  
إِذَا أُوسِدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ (رواه أحمد ابن حنبل)

Artinya : "Dari Abu Hurairah R.A. berkata : Rasulullah SAW bersabda "Jika sesuatu urusan diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah akan kehancurannya". (HR. Ahmad bin Hambal)

Dengan demikian nampak jelas bahwa dalam pendidikan Islam, profesional sangat penting keberadaannya. Hal ini disinyalir pula oleh laporan Bank Dunia bahwa salah satu penyebab makin menurunnya mutu pendidikan persekolahan di Indonesia adalah kurang profesionalnya para kepala madrasah sebagai manajer pendidikan di tingkat lapangan.<sup>9</sup> Salah satu keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah dipengaruhi oleh keterampilan profesional yang

---

<sup>8</sup> Ahmad bin Hambal, *Sunan Ahmad bin Hambal, Jilid III*, (Beirut : Lebanon, Dar Al-Maktab Al-Islamiyah, 2007), h. 361

<sup>9</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional, op. cit.*, h. 43.



terkait dengan tugasnya sebagai kepala madrasah, yaitu keterampilan teknis, keterampilan hubungan kemanusiaan, dan keterampilan konseptual.<sup>10</sup>

MBM sebagai paradigma baru dunia pendidikan, yang ditawarkan sebagai bentuk operasional desentralisasi pendidikan dalam konteks otonomi daerah akan memberikan wawasan baru terhadap sistem pendidikan yang sedang berjalan selama ini<sup>11</sup> Dalam implementasi MBM, kepala madrasah merupakan “key person” keberhasilan peningkatan kualitas pendidikan di madrasah. Kepala madrasah harus memiliki visi, misi dan wawasan yang luas tentang madrasah yang efektif serta kemampuan profesional dalam mewujudkannya melalui perencanaan, kepemimpinan, manajerial dan supervisi pendidikan. Singkatnya dalam implementasi MBM kepala madrasah harus mampu berperan sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator pendidikan (EMASLIM).

Berdasarkan Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional, rekrutmen kepala Sekolah/ Madrasah mengacu pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah Madrasah. Menurut Permendiknas tersebut kepala sekolah harus memiliki kualifikasi umum dan khusus.<sup>12</sup> Kualifikasi umum yang hanya dimiliki kepala sekolah sebagai berikut:

---

<sup>10</sup> DEPDIBUD, *Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pendidikan*

<sup>11</sup> Karakteristik MBS bisa diketahui antara lain dari bagaimana sekolah dapat mengoptimalkan kinerjanya, proses pembelajaran, pengelolaan, sumber belajar, *profesionalisme tenaga kependidikan*, serta sistem administrasi secara keseluruhan.

<sup>12</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah; diunduh pkl 13.00 Wib 01/05/2017

1. Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (DIV) kependidikan atau nonkependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi.
2. Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun.
3. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali taman kanak-kanak atau TK/RA memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 tahun di TK/RA.
4. Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagian non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.

Sedangkan Proses perekrutan kepala sekolah berdasarkan Permendiknas No 28 Tahun 2010 sebagai berikut:

1. Calon kepala sekolah/madrasah direkrut dari guru yang telah memenuhi persyaratan umum.
2. Calon kepala sekolah/madrasah direkrut melalui pengusulan oleh kepala sekolah/madrasah atau pengawas yang bersangkutan kepada dinas provinsi/ kabupaten/ kota dan kantor wilayah kementerian agama/ kantor kementerian agama kabupaten/ kota sesuai dengan kewenangannya.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2010 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah; diunduh pkl 13.00 Wib 01/05/2017

Masih menurut peraturan yang sama, yang berhak menyeleksi administratif dan akademik, yaitu (1) Dinas Provinsi, (2) Dinas Kabupaten/Kota, (3) Kantor Wilayah Kementerian Agama, (4) Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota. Seleksi administratif dilakukan melalui penilaian kelengkapan dokumen yang dikeluarkan oleh pihak yang berwenang sebagai bukti bahwa calon kepala sekolah bersangkutan telah memenuhi persyaratan umum. Seleksi akademik dilakukan melalui penilaian potensi kepemimpinan dan penguasaan awal terhadap kompetensi kepala sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Selanjutnya guru yang telah lulus seleksi calon kepala sekolah harus mengikuti program pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah di lembaga terakreditasi.

Menurut Suhadirman mengatakan pada hakikatnya rekrutmen merupakan proses untuk mendapatkan pegawai yang bermutu.<sup>14</sup> Di dalam konteks sekolah yang dimaksud pegawai, yaitu kepala sekolah/ Madrasah, guru dan staf. Oleh karena itu, rekrutmen harus dijalankan dengan baik, sesuai dengan aturan yang berlaku.

Terkait dengan pentingnya rekrutmen, menurut Castetter dalam Suhadirman menyatakan pendapatnya sebagai berikut: proses rekrutmen memegang peranan penting dalam menciptakan keefektifan sistem sekolah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa program perekrutan yang didesain secara baik akan menghasilkan komitmen kepegawaian yang lebih baik, produktivitas, dan kualitas kerja yang lebih tinggi.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Suhardiman, Budi. (2012). *Studi Pengembangan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Rineka Cipta. H. 83

<sup>15</sup> Willian, B. Castetter, *The Personnel Fungtion In Educational Administrasi*, (New York: MacMillan Publishing co, 1981), h. 312.

Proses rekrutmen yang baik juga akan berpengaruh terhadap upaya mempersiapkan pemimpin yang akan datang, karier, kesuksesan para pegawai, dapat memecahkan masalah dan melakukan pembaharuan. Sebaliknya, sistem rekrutmen yang tidak direncanakan dengan baik sering menimbulkan berbagai permasalahan seperti salah penempatan posisi, kinerja yang tidak efektif, supervisi yang tidak semestinya, kemangkiran, dan melakukan anti organisasi. Berdasarkan konsep diatas, jelas bahwa jika ingin menghasilkan kepala sekolah/ Madrasah yang memiliki komitmen terhadap tugas, produktivitas, dan kualitas kerja yang tinggi, harus diawali dari sistem perekrutan yang baik.

Dengan demikian, pelaksanaan Rekrutmen kepala madrasah memerlukan perubahan sistem yang baik. Dari pengangkatan karena kepangkatan atau pengalaman sebagai guru menuju pengangkatan berdasarkan kemampuan dan keterampilan profesional bidang manajemen pendidikan. Dalam buku Pegangan dan Pedoman untuk Manajemen Sekolah di Madrasah Indonesia yang diterbitkan oleh Kemenag, menyebutkan bahwa pengangkatan kepala madrasah seharusnya bukan hanya didasarkan pada kepangkatan atau pengalaman sebagai guru, tetapi harus melihat beberapa aspek yang lain, di samping kedua aspek tersebut.

Yaitu cara pemilihan, pengalaman dan pelatihan administrasi, pelatihan khusus, kepribadian dan perspektif, kompetensi dan kemampuan serta waktu penugasan.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Ghulam Farid Malik, *Buku Pegangan dan Pedoman untuk Manajemen Sekolah di Madrasah Indonesia*, (Jakarta: Depag, Dirjen Pembinaan Kelembagaan Islam, 1999), h. 26 .27.

**Tabel 1**  
**Keadaan Kepala Madrasah**  
**Kemenag Kabupaten Lampung Selatan**

No	Nama	Jabatan	Gol
1	Drs. Zulkifli	Kepala MAN 1 Lampung Selatan	IV/A
2	Ridwan, M.M, Drs. H.	Kepala MTSn 1 lampung selatan	IV/A
3	Ansori, S.Pd.I	Kepala MTSn 2 lampung selatan	IV/A
4	Garum, S.Pd.I, M.Pd	Kepala MTSn 3 lampung selatan	IV/A
5	Diar Mairi, S.Ag	Kepala MTSn 4 lampung selatan	IV/A
6	Ahmad Musopa, S.Pd.I	Kepala MIN 1 lampung selatan	III/C
7	Neil Edwin, S.Ag	Kepala MIN 2 lampung selatan	IV/A
8	Emi Saria, S.Ag	Kepala MIN 3 lampung selatan	IV/B
9	Hawiyah Yusiana, S.Ag	Kepala MIN 4 lampung selatan	IV/A
10	Zubaidah, S.Pd, M.Pd.I	Kepala MIN 5 lampung selatan	IV/A
11	Nasron, S.Ag	Kepala MIN 6 lampung selatan	IV/A

*Sumber : Dokumentasi Kepala Madrasah Kemenag Kab Lampung Selatan*

Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa Kepala Madrasah di Kementerian Agama Kabupaten Lampung Selatan terdapat 11 Kepala Madrasah, 3 orang Kepala Madrasah sudah S2, dan 8 orang Kepala Madrasah Masih S1. Sedangkan Pangkat atau Golongan Kepala Madrasah dikementerian agama Kabupaten lampung Selatan sudah hampir Golongan IV semua.<sup>17</sup>

Dari deskripsi di atas, maka penulis sangat tertarik lebih lanjut tentang kebijakan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung dalam hal rekrutmen atau pengangkatan kepala madrasah. Sehingga melalui kerangka berfikir di atas penulis mengambil judul Tesis: “Rekrutmen Kepala Madrasah Negeri Di Kabupaten Lampung Selatan (Studi Kasus Di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung)”

<sup>17</sup> *Dokumentasi Dokumentasi Kepala Madrasah Kemenag Kab Lampung Selatan 2017*

## **B. Fokus dan Ruang Lingkup**

Penentuan fokus penelitian (initial focus for inquiry) yaitu dengan memilih fokus atau pokok permasalahan yang dipilih untuk diteliti dan bagaimana memfokuskannya; masalah mula- mula sangat umum, kemudian spesifik.<sup>18</sup> Sedangkan membuat ruang lingkup berarti penelitian telah membuat batasan sehingga masalah yang harus diamati tidak terlalu luas.<sup>19</sup>

Hal ini adalah penting supaya peneliti tidak terjerumus ke dalam sekian banyak dan kompleknya data yang akan diteliti. Adapun fokus dalam penelitian ini adalah pada kebijakan Rekrutmen kepala Madrasah Negeri di Kabupaten Lampung Selatan. Sedangkan ruang lingkup dari penelitian ini adalah meliputi tata cara Pelaksanaan Rekrutmen, Pelaksanaan Seleksi, dan Penetapan/ Pengangkatan Kepala Madrasah.

## **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan dari kerangka berfikir dan latar belakang masalah di atas, maka timbul permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana Pelaksanaan Rekrutmen Kepala Madrasah?
2. Bagaimana Pelaksanaan Seleksi Kepala Madrasah?
3. Bagaimana Penetapan atau pengangkatan Kepala Madrasah?

---

<sup>18</sup> Imron Arifin, *Penelitian Kualitatif dalam Ilmu-Ilmu Sosial dan Keagamaan*, (Malang: Kalimantan Press, 1994), h. 37.

<sup>19</sup> Kholid Narbuko, dan Abu Ahmadi, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), h. 139.

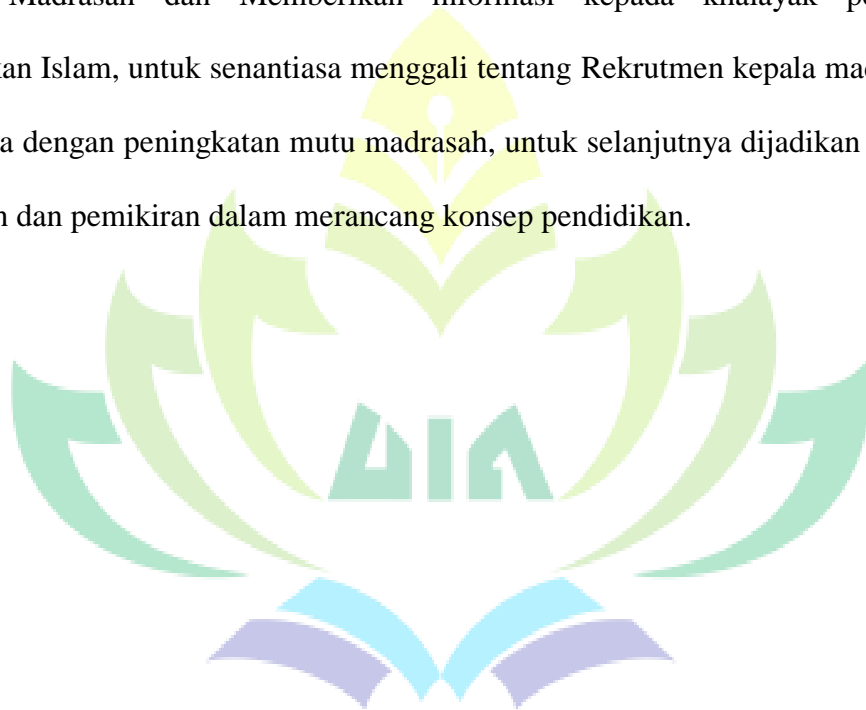


#### **D. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Tujuan penulisan ini adalah untuk mengetahui bagaimana Rekrutmen Kepala Madrasah di Kabupatenen Lampung Selatan.

Adapun manfaat penulisan Tesis ini adalah:

Dapat memberikan sumbangan Bagi penulis, penelitian ini diharapkan menjadi informasi yang berharga dalam rangka lebih memahami Rekrutmen Kepala Madrasah dan Memberikan informasi kepada khalayak pemikir pendidikan Islam, untuk senantiasa menggali tentang Rekrutmen kepala madrasah kaitannya dengan peningkatan mutu madrasah, untuk selanjutnya dijadikan bahan renungan dan pemikiran dalam merancang konsep pendidikan.



## BAB II

### KAJIAN TEORITIK

#### A. Manajemen Sumber Daya Manusia

Pangabeian menyatakan bahwa manajemen Sumber Daya Manusia adalah: “suatu proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pemimpin dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan pegawai, pengembangan, kompensasi, promosi dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang ditetapkan”<sup>20</sup>

Menurut Rosidah Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan:

“Usaha untuk mengarahkan dan mengelola sumber daya manusia didalam organisasi agar mampu berfikir dan bertindak sebagaimana yang diinginkan oleh organisasi. Manajemen sumber daya manusia memuat usaha untuk merencanakan, memimpin, mengkoordinasikan, memimpin dan mengendalikan aktivitas kepegawaian bidang pengadaan, pengelolaan dan pemutusan hubungan kerja dalam rangka melaksanakan tujuan organisasi secara efektif dan efisien.”<sup>21</sup>

Menurut Hasibuan Manajemen Personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian pegawai dengan maksud terwujudnya tujuan organisasi, individu, pegawai dan masyarakat.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Pangabeian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Ghalia Indonesia) 2001, h. 82

<sup>21</sup> Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Mandar Maju), 1997, h. 126

<sup>22</sup> Melayu SP. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Gunung Agung), 2001, h. 549

Marihot Tua Efendi Hariandja menyatakan bahwa : Manajemen Personalialia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai tujuan organisasi, dan masyarakat.<sup>23</sup>

Menurut Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan, Manajemen Personalialia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dari pengadaan pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan tenaga kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan Organisasi, Individu dan Masyarakat.<sup>24</sup>

Dari definisi- definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebagai pengelolaan asset asset manusia yang memberikan kontribusi optimal dalam mencapai sasaran atau tujuan suatu organisasi. Pada saat ini manajemen sumber manusia atau manajemen personalialia mempunyai peran yang sangat penting karena merupakan kekuatan pokok yang menggerakkan suatu organisasi. Dalam definisi lengkap manajemen personalialia haruslah dimasukan juga fungsi fungsi operasional dibidangnya.

Didalam manajemen sumber daya manusia atau sering pula dikenal istilah manajemen personalialia terdapat fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia mengemukakan bahwa Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi :

#### 1. Perencanaan

---

<sup>23</sup> Menurut Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan, *Membangun Sumber Daya Manusia Yang Berkualitas Dan Birokrasi Pemerintahan* (Jakarta: Jurnal) 2000, h. 59

<sup>24</sup> *Ibid.* h. 64

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu mewujudkan tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

## 2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan ,menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

## 3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

## 4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

## 5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

## 6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

## 7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi

kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

#### 8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang se-rasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dan hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

#### 9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pension. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

#### 10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksim-



al. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

## 11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Dari uraian diatas, kita dapat mengetahui pengertian dan fungsi manajemen sumber daya manusia, dimana seluruh kegiatan melakukan fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut untuk mewujudkan sasaran pokok manajemen sumber daya manusia, yaitu mendayagunakan sasaran optimal sumber daya manusia didalam organisasi.

### **B. Rekrutmen Kepala Madrasah**

#### 1. Pengertian Rekrutmen

Sumber daya Manusia merupakan sumber daya terpenting dalam suatu organisasi ataupun perusahaan. Setiap organisasi memerlukan manusia untuk mengoperasikannya. Untuk mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhannya, diperlukan suatu proses MSDM yang dinamakan dengan rekrutment atau dalam bahasa Inggris disebut dengan Recruitment.

Rekrutmen adalah *proses untuk mencari dan menarik pelamar yang berkemampuan untuk diseleksi menjadi karyawan sesuai dengan posisi yang*

*dibutuhkan*. Proses Rekrutmen ini dimulai dengan mencari calon pelamar dan berakhir dengan diserahkannya surat lamaran kerja pelamar ke organisasi yang melakukan rekrutmen. Setelah Rekrutmen, proses selanjutnya adalah proses penyeleksian pelamar kerja hingga terpilihnya pelamar kerja tersebut menjadi karyawan untuk mengisi posisi yang dibutuhkan.

Menurut Henry Simamora dalam buku koleksi digital Universitas Kristen Petra menyatakan bahwa “Rekrutmen (Recruitment) adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.” Menurut Drs. Fautisno Cardoso Gomes menyatakan bahwa “rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi.”

Pemahaman mengenai Rekrutmen kepala madrasah tidak bisa terlepas dari pemahaman mengenai Rekrutmen secara umum. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, istilah “pengangkatan atau rekrutmen” diartikan sebagai “proses, cara, perbuatan mengangkat, ketetapan atau penetapan menjadi pegawai”.<sup>25</sup> Kaitannya dalam pengangkatan kepala madrasah, maka di sini diartikan sebagai proses, cara mengangkat/ ketetapan menjadi kepala madrasah. Pengangkatan kepala madrasah, seperti halnya pengangkatan pegawai yang lain, tidak boleh dilakukan secara asal-asalan karena calon yang akan menduduki jabatan tersebut harus benar-benar mampu melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab dan profesional. Maka dari itu, sebelum calon pegawai diangkat, harus melewati proses seleksi

---

<sup>25</sup> P dan K, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1995), h. 44.

terlebih dahulu. Menurut Wahjosumidjo, seleksi adalah suatu proses pengambilan keputusan terhadap individu yang dipilih karena kebaikan yang dimilikinya daripada yang lain, untuk mengisi satu jabatan yang didasarkan pada karakter atau sifat-sifat baik daripada individu tersebut, sesuai dengan persyaratan jabatan yang diinginkan.<sup>26</sup>

Menurut Suhadirman mengatakan pada hakikatnya rekrutmen merupakan proses untuk mendapatkan pegawai yang bermutu.<sup>27</sup> Di dalam konteks sekolah yang dimaksud pegawai, yaitu kepala sekolah/ Madrasah, guru dan staf. Oleh karena itu, rekrutmen harus dijalankan dengan baik, sesuai dengan aturan yang berlaku.

Terkait dengan pentingnya rekrutmen, menurut Castetter dalam Suhadirman menyatakan pendapatnya sebagai berikut: proses rekrutmen memegang peranan penting dalam menciptakan keefektifan sistem sekolah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa program perekrutan yang didesain secara baik akan menghasilkan komitmen kepegawaian yang lebih baik, produktivitas, dan kualitas kerja yang lebih tinggi.<sup>28</sup>

Proses rekrutmen yang baik juga akan berpengaruh terhadap upaya mempersiapkan pemimpin yang akan datang, karier, kesuksesan para pegawai, dapat memecahkan masalah dan melakukan pembaharuan. Sebaliknya, sistem rekrutmen yang tidak direncanakan dengan baik sering menimbulkan berbagai permasa-

---

<sup>26</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001), h. 31.

<sup>27</sup> Suhardiman, Budi. (2012). *Studi Pengembangan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Rineka Cipta. H. 83

<sup>28</sup> Willian, B. Castetter, *The Personnel Fungtion In Educational Administrasi*, (New York: MacMillan Publishing co, 1981), h. 312.

lahan seperti salah penempatan posisi, kinerja yang tidak efektif, supervisi yang tidak semestinya, kemangkiran, dan melakukan anti organisasi. Berdasarkan konsep diatas, jelas bahwa jika ingin menghasillkan kepala sekolah yang memiliki komitmen terhadap tugas, produktivitas, dan kualitas kerja yang tinggi, harus diawali dari sistem perekrutan yang baik.

## 2. Tujuan Rekrutmen

Dalam konteks ini menurut Schuller dalam terjemahan Yahya dalam Su-hadirman menyatakan tujuan rekrutmen yaitu untuk menyediakan orang-orang yang memiliki potensi sesuai dengan yang dibutuhkan.<sup>29</sup> Tujuan khususnya sebagai berikut:

- a. Memenuhi kebutuhan organisasi pada masa sekarang dan akan datang dalam hubungannya dengan perencanaan sumber daya manusia dan analisis pekerjaan.
- b. Meningkatkan mutu orang yang berkualifikasi dengan biaya minimal.
- c. Meningkatkan rasio sukses dari proses seleksi dengan mengurangi jumlah orang yang tidak berkualitas atau terlalu berkualitas.
- d. Untuk membantu kemungkinan pekerja setelah diseleksi akan meninggalkan organisasi hanya dalam waktu yang singkat.
- e. Untuk menemukan tanggung jawab organisasi dalam pelaksanaan program dan kewajiban legal dan sosial.

---

<sup>29</sup> *Ibid.* h. 84

- f. Memulai mengidentifikasi dan menyiapkan calon pekerja potensial yang tepat untuk mendapatkan pekerjaan.
- g. Untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan individu untuk jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang.
- h. Mengevaluasi efektivitas berbagai teknis dan lokasi tempat rekrutmen dari semua calon pekerja.

Menurut Suhadirman Rekrutmen kepala sekolah pada dasarnya termasuk pada proses manajemen sumber daya manusia. Sama halnya dengan rekrutmen sumber daya manusia pada sebuah perusahaan atau instansi pemerintah lainnya, yaitu bertujuan untuk mendapatkan pegawai yang lebih baik. Lebih lanjut menurut Lunenburg dan Irby dalam Suhadirman manajemen sumber daya manusia itu menempuh beberapa tahapan, yaitu (1) *recruitmen*, (2) *selection*, (3) *staff development*, dan (4) *performance appraisal*.<sup>30</sup>

### 3. Perencanaan Rekrutmen

Rekrutmen harus direncanakan dengan baik agar benar-benar dapat menghasilkan pegawai yang baik. Menurut Bernardin dalam Suhadirman ada dua faktor yang harus diperhatikan dalam membuat perencanaan rekrutmen pegawai, yaitu faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal terdiri atas (1) lingkungan yang legal, (2) pasar tenaga kerja, (3) lingkungan bisnis. Lingkungan legal meliputi (1) hukum federal, (2) hukum negara, dan (3) kebijakan pemerintah. Pasar tenaga kerja mencakup adanya personel yang memiliki dan tidak memiliki kemam-

---

<sup>30</sup> *Ibid.* h. 84

puan atau keahlian. Lingkungan bisnis meliputi tingkat kompetisi dan kecepatan perubahan kemajuan teknologi. Faktor internal terdiri atas (1) rencana bisnis strategis, (2) perencanaan operasional, (3) perencanaan sumber daya manusia. Rencana strategis meliputi (1) filosofis perusahaan, (2) penelitian lingkungan, (3) penilaian kekuatan dan kelemahan organisasi, dan (4) pengembangan sasaran bisnis strategis. Perencanaan operasional mencakup rencana-rencana yang spesifik untuk pertumbuhan kemahiran, dan perbedaan-perbedaan.

Perencanaan sumber daya manusia meliputi (1) proyeksi kebutuhan staf, (2) tersedianya proyeksi staf, (3) rekonsiliasi yang meramalkan adanya kebutuhan-kebutuhan, (4) formulasi untuk merencanakan aksi rekrutmen tenaga kerja baru, pemberhentian sementara, penarikan kembali insentif yang mengundurkan diri, dan peningkatan produktivitas.<sup>31</sup>

#### 4. Proses Dan Syarat-syarat Rekrutmen

Selama ini rekrutmen kepala Sekolah/ Madrasah mengacu pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/ Madrasah. Menurut Permendiknas tersebut kepala sekolah harus memiliki kualifikasi umum dan khusus.<sup>32</sup>

Kualifikasi umum yang hanya dimiliki kepala sekolah sebagai berikut:

---

<sup>31</sup> Suhardiman, Budi. (2012). *Studi Pengembangan Kepala Sekolah*. Op.Cit. h. 86

<sup>32</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah; diunduh pkl 13.00 Wib 01/05/2017

- 1) Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (DIV) kependidikan atau nonkependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi.
- 2) Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun.
- 3) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali taman kanak-kanak atau TK/RA memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 tahun di TK/RA.
- 4) Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagian non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.

Proses prekrutan kepala sekolah/ madrasah berdasarkan Permendiknas No 28 Tahun 2010 sebagai berikut:

- 1) Calon kepala sekolah/madrasah direkrut dari guru yang telah memenuhi persyaratan umum.
- 2) Calon kepala sekolah/madrasah direkrut melalui pengusulan oleh kepala sekolah/ madrasah atau pengawas yang bersangkutan kepada dinas provinsi/ kabupaten /kota dan kantor wilayah kementerian agama Provinsi/ kantor kementerian agama kabupaten/ kota sesuai dengan kewenangannya.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2010 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah; diunduh pkl 13.00 Wib 01/05/2017

Masih menurut peraturan yang sama, yang berhak menyeleksi administratif dan akademik, yaitu (1) Dinas Provinsi, (2) Dinas Kabupaten/ Kota, (3) Kantor Wilayah Kementerian Agama, (4) Kantor Kementerian Agama Kabupaten/ Kota.

Seleksi administratif dilakukan melalui penilaian kelengkapan dokumen yang dikeluarkan oleh pihak yang berwenang sebagai bukti bahwa calon kepala sekolah bersangkutan telah memenuhi persyaratan umum. Seleksi akademik dilakukan melalui penilaian potensi kepemimpinan dan penguasaan awal terhadap kompetensi kepala sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Selanjutnya guru yang telah lulus seleksi calon kepala sekolah harus mengikuti program pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah di lembaga terakreditasi.

Akreditasi terhadap lembaga penyelenggara program penyiapan calon kepala sekolah/ madrasah dilaksanakan oleh lembaga yang ditunjuk dan ditetapkan oleh menteri. Pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah/ madrasah merupakan kegiatan pemberian pengalaman pembelajaran teoritik maupun praktik yang bertujuan untuk menumbuhkembangkan pengetahuan, sikap, dan keterampilan pada dimensi-dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial.

Pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah/ Madrasah dilaksanakan dalam kegiatan tatap muka dalam kurun waktu minimal 100 jam dan praktik pengalaman lapangan dalam kurun waktu minimal selama 3 bulan. Calon kepala sekolah/ Madrasah yang dinyatakan lulus penilaian, diberi sertifikat kepala sekolah oleh lembaga penyelenggara. Sertifikat kepala sekolah/ Madrasah dicatat dalam



*database* nasional dan diberi nomor unik oleh menteri atau lembaga yang ditunjuk.

Dengan adanya proses seleksi diharapkan dapat ditemukan seseorang yang berkompeten dalam menduduki jabatan yang diinginkan, sama halnya jabatan kepala madrasah. Jabatan kepala madrasah tidak boleh diduduki sembarang orang, karena kepala madrasah adalah penentu maju tidaknya pendidikan secara keseluruhan dalam suatu madrasah.

Kepala madrasah merupakan salah satu orang yang bertanggung jawab meningkatkan kualitas pendidikan dalam madrasah tersebut. Kepala madrasah pada hakekatnya adalah tenaga fungsional yang diberi tugas untuk memimpin penyelenggaraan suatu madrasah. Kepala madrasah dituntut untuk memiliki kemampuan manajerial dan integritas pribadi untuk mewujudkan visi menjadi aksi serta demokratis dan transparan dalam berbagai pengambilan keputusan.<sup>34</sup>

Tujuan seleksi tidak lain adalah untuk mengisi kekosongan jabatan yang ada dengan orang yang memenuhi kualifikasi yang diharapkan, yaitu:

- a. Kemungkinan berhasil melaksanakan tugas
- b. Memperoleh kepuasan karena jabatan yang dipangkunya
- c. Mampu memberikan sumbangan secara efektif terhadap pencapaian tujuan organisasi.
- d. Mempunyai keyakinan motivasi dalam mencapai tingkat tinggi pengembangan diri.

---

<sup>34</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004) h. 42.

Berdasarkan tujuan- tujuan tersebut, maka seleksi jabatan kepala sekolah/ Madrasah tidak bisa didasarkan pada pengalaman menjadi guru, tetapi juga berdasarkan:

- a. Intelligence (tingkat kecakapan mental)
- b. Preparation
- c. Specialized skills
- d. Karakter pribadi (kecakapan bergaul)
- e. Kualitas latar belakang (Kualitas riwayat kesehatan, riwayat pekerjaan di luar pendidikan, riwayat pendidikan, riwayat pekerjaan absens), pemberhentian (pemecatan, promosi, keberhasilan akademis).<sup>35</sup>

Setelah proses seleksi dilaksanakan menyusul proses pengangkatan. Proses ini sangat ditentukan oleh hasil yang dicapai dalam proses seleksi di mana di dalam proses seleksi telah dipilih dan ditentukan calon-calon terbaik melalui berbagai cara atau pendekatan baik melalui pemeriksaan dokumen, test dan interview. Kepala madrasah, di samping menjadi pemimpin, juga berperan sebagai manajer di madrasah. Dalam mengelola sebuah madrasah dibutuhkan seorang manajer profesional yang mampu mengelola secara baik dan tepat madrasah tersebut. Namun pada umumnya, kepala sekolah di Indonesia belum dapat dikatakan sebagai manajer profesional, karena pengangkatannya tidak didasarkan pada kemampuan dan pendidikan profesional, tetapi lebih pada pengalaman menjadi guru.<sup>36</sup> Sehingga kepala madrasah kurang mampu mengelola

---

<sup>35</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan*.op. cit., h. 351-353.

<sup>36</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah*. op. cit., h. 42.

madrasah dengan baik. Padahal suatu urusan tidak akan menemui kesuksesan apabila diserahkan atau dikelola kepada selain ahlinya.

Hal ini secara tegas diungkapkan dalam sabda Rasulullah saw. sebagai berikut: Artinya: “Ketika Nabi saw. Sedang berbicara dalam sebuah majlis muncul seorang Badu’i dan bertanya kapankah datangnya hari kiamat. Rasul melanjutkan pembicaraannya menurut sebagian sahabatnya Rasul menyimak pertanyaan itu kemudian hendak menjawabnya beberapa sahabatnya yang lain menyatakan, bahwa Rasul tidak mendengar pertanyaan tersebut. Ketika Rasulullah telah menyelesaikan pembicaraannya ia berkata: mana orang yang bertanya tentang hari kiamat tadi. Orang Arab Badui itu berkata: aku di sini ya Rasul, kemudian nabi bersabda: ketika amanah diabaikan, maka tunggulah kehancurannya. Orang Badui itu bertanya: bagaimana ia diabaikan? Nabi menjawab: ketika suatu urusan diserahkan kepada selain ahlinya, maka tunggulah kehancurannya<sup>37</sup>.

Melihat hadits di atas, maka orang yang diberi tanggung jawab untuk mengelola madrasah adalah calon kepala madrasah yang dapat menjalankan tugas dan fungsinya secara profesional seperti yang diharapkan. Oleh karena itu, perlu perubahan sistem pengangkatan kepala madrasah dari pengangkatan karena kepangkatan atau pengalaman sebagai guru menuju pengangkatan berdasarkan kemampuan dan ketrampilan profesional, khususnya dalam bidang manajemen pendidikan. Dalam pengangkatan kepala madrasah, perlu mempertimbangkan faktor- faktor pendorong, seperti:

---

<sup>37</sup> Syeh Abdul Aziz Izzudin dan Syeh Bahij Abdul Qodir Ghazawi, *Jawahi Sholih Al-Bukhori Sarah Imam Ibn Hajar Al-Asqalani* (Beirut: Dar Ihya Al-Ulum, t.th), h. 42

- a. Kepala Madrasah adalah pimpinan yang mempunyai peranan yang sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasah.
- b. Kepala madrasah memiliki dan senantiasa meningkatkan kemampuan pengabdian, dan kreativitas agar dapat melaksanakan tugas-tugas secara profesional.
- c. Penetapan kepala madrasah harus didasarkan atas persyaratan dan tata cara yang diatur dalam keputusan, mulai dari tahap identifikasi, rekrutmen, seleksi dan diklat.<sup>38</sup>

Praktek pengangkatan kepala sekolah/ Madrasah di Indonesia khususnya sebelum tahun 1992, masih menonjolkan proses pembiakan (ingredding process) dari pada didasarkan pada pendekatan karir atas dasar pendidikan yang dikhususkan untuk jabatan itu. Kepala sekolah dipilih dan diangkat dari tenaga guru yang telah memiliki masa kerja dan golongan kepangkatan tertentu, tanpa memperhatikan latar belakang pendidikan yang dikhususkan baginya. Pembinaan dan pengembangan kemampuan profesional pengelola satuan pendidikan itu sendiri, juga masih mengandalkan upaya-upaya insidental, seperti penataran, pelatihan, lokakarya, rapat dinas dan lain-lain.<sup>39</sup>

Meskipun demikian, dengan dikeluarkannya PP No. 38 Tahun 1992 tentang tenaga kependidikan, kebijakan pengangkatan kepala sekolah semakin jelas. Ini dilihat dari upaya profesionalisasi jabatan kepala sekolah tersebut. Pasal 20 ayat 3 dari PP No. 30 Tahun 1992 pada intinya menyebutkan bahwa calon

---

<sup>38</sup> Wahjosumidjo, Kepemimpinan. op. cit., hlm. 367.

<sup>39</sup> Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2002), h. 124.

tenaga kependidikan yang akan menduduki jabatan sebagai penilik, pengawas, kepala sekolah dan sebagainya perlu dipersiapkan melalui pendidikan khusus dan sebagai salah satu tindak lanjut, dikeluarkan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia No. 085/U/1994 tanggal 14 April 1994 tentang pengangkatan dan pemberhentian kepala sekolah di lingkungan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. Kepmendikbud ini antara lain menetapkan mengenai syarat-syarat umum pengangkatan kepala sekolah.

Pegawai Negeri Sipil yang diangkat menjadi kepala sekolah/ Madrasah harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

1. Beriman dan bertaqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa.
2. Berkedudukan sebagai guru dan aktif mengajar.
3. Usia setinggi- tingginya 52 tahun.
4. DP3 serendah-rendahnya memperoleh nilai amat baik untuk unsure kesetiaan dan nilai baik untuk unsur-unsur penilaian lainnya dalam 2 (dua) tahun terakhir.
5. Sehat jasmani dan rohani.
6. Mampu melaksanakan wawasan wiyata mandala.
7. Sekurang-kurangnya menduduki pangkat setingkat lebih rendah dari pangkat terendah untuk jabatan kepala sekolah yang bersangkutan.
8. Menguasai kurikulum yang berlaku sesuai bidang tugasnya.
9. Kreatif dan inovatif.
10. Mampu menyusun program pendidikan di sekolah.
11. Memiliki dedikasi dan loyalitas yang tinggi.

12. Tanggap terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.
13. Menyatakan bersedia ditempatkan di mana saja secara tertulis.
14. Bagi guru yang diusulkan untuk menjadi kepala sekolah yang dipekerjakan sekolah swasta harus ada persetujuan dari yayasan yang akan menerima.<sup>40</sup>

Adanya prosedur-prosedur pengangkatan kepala sekolah/ madrasah, mengisyaratkan betapa menjadi seorang kepala sekolah/ madrasah sangatlah tidak mudah harus melewati beberapa proses sedemikian rupa. Mulai dari rekrutmen, seleksi sampai pada pengangkatan dan penempatan.

### **C. Kompetensi Dasar Kepala Madrasah**

Permasalahan “kepala madrasah” pada masa otonomi daerah selalu saja menarik untuk diperdebatkan. Sebab, masih saja ditemukan sosok kepala madrasah yang tak paham dengan perubahan “cuaca” dan tak tahu apa yang seharusnya mereka perbuat untuk madrasahnyanya. Meski zaman sudah berganti, tetapi mereka masih saja bersikap seperti Orde Baru. Mereka tak memposisikan diri sebagai komando, tetapi tetap saja memposisikan dirinya sebagai “prajurit” yang hanya berbuat ketika ada perintah atasan.

Akibatnya, seorang kepala madrasah yang seharusnya merupakan top manajer di sekolahnya, akhirnya hanya menjadi sebuah “Boneka kayu” semata. Sistem pendidikan yang dikembangkan pada masa Orde Baru tak sedikitpun memberikan kesempatan bagi seorang kepala madrasah untuk berkreasi dan

---

<sup>40</sup> Wahjosumidjo, Kepemimpinan . op. cit., h. 368-369.

berbeda pendapat. Namun sekarang dalam era desentralisasi, kepala madrasah tidak layak lagi untuk takut mengambil inisiatif dalam memimpin madrasah.<sup>41</sup> Kepala madrasah bebas berargumen, melakukan inovasi, dan bebas pula mengambil inisiatif dalam memimpin madrasah, karena sebenarnya hanya kepala madrasah yang tahu kondisi dan apa yang dibutuhkan madrasah yang dipimpinnya tersebut. Kepala madrasah adalah kunci keberhasilan melaksanakan otonomi madrasah. Kepala madrasah adalah orang yang diberi kewenangan untuk mengelakan dan memberdayakan berbagai sumber yang tersedia dan dapat digali dari masyarakat serta orang tua untuk mewujudkan visi dan wawasan yang luas tentang madrasah yang efektif serta kemampuan profesional.<sup>42</sup>

Secara garis besar kepala madrasah harus memiliki kompetensi dasar sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan (leadership), yang meliputi pengetahuan tentang teori kepemimpinan, tipe dan pola kepemimpinan, syarat kepemimpinan, menguasai teknik problem solving, teknik pemberdayaan staf dan teknik memimpin rapat.
- b. Human relation, yaitu ketrampilan menempatkan personil sesuai dengan kemampuan, membina komunikasi inter dan antar organisasi, menciptakan iklim yang kondusif dalam bekerja dan pembinaan mental serta moral melalui keteladanan.

---

<sup>41</sup> Suyanto, "*Kepemimpinan Kepala Sekolah (Forum Otonomi Pendidikan)*", [http://www.kompas.com/kompas-cetak/0103/23/dikbud/forum 09.htm](http://www.kompas.com/kompas-cetak/0103/23/dikbud/forum%2009.htm), Senin, 17 September 2016.

<sup>42</sup> Sur, "Potret Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah", dalam Rindang, No. 10 Tahun XXVIII, Mei 2003, h. 9

- c. Administrasi, merupakan pengetahuan tentang tata persuratan dan kearsipan administrasi kurikulum, kesiswaan, kepegawaian, keuangan, perlengkapan, perpustakaan, hubungan masyarakat dan memahami pengertian dan prinsip administrasi pendidikan.
- d. Supervisi dalam hal ini kepala madrasah harus mengetahui tujuan supervisi, prinsip-prinsip dan teknik serta syarat supervisi.
- e. Edukasi, yaitu pengetahuan tentang ilmu jiwa anak, proses kegiatan pembelajaran dan teknik evaluasi proses maupun hasil pembelajaran.<sup>43</sup>

Di samping itu, seorang kepala madrasah juga harus jujur, adil, dapat dipercaya, sabar, mempunyai kestabilan emosi, percaya pada diri sendiri dan tegas. Sesuai dengan tujuan pendidikan nasional, seorang kepala sekolah harus pancasilais. Sebab tidak mungkin seorang kepala sekolah membawa anak didiknya ke arah tujuan yaitu pembentukan anusia pancasila apabila dia sendiri bukan pancasilais. Justru untuk mendidik anak- anak berjiwa dan berkepribadian pancasila, maka yang pertama-tama harus berjiwa pancasila adalah pendidiknya.<sup>44</sup>

Dengan berbekal kemampuan tersebut diharapkan seorang kepala madrasah dapat menjalankan fungsi dan tugas serta tanggung jawabnya secara baik dan profesional yang nantinya akan berdampak pada keberhasilan sebuah pendidikan secara keseluruhan di suatu madrasah yang pada gilirannya akan tercapai tujuan pendidikan yang dicita-citakan.

---

<sup>43</sup> Abdul Choliq, MT, Inovasi Reformatif Menuju Madrasah Unggul, (Semarang: t.p., 1998), h. 29-30.

<sup>44</sup> Soewardji Lazaruth, Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya, (Salatiga: Kanisius, 2000), h. 85.



#### **D. Fungsi dan Peran Kepala Madrasah**

Pekerjaan seorang kepala madrasah merupakan pekerjaan yang sangat berat yang menuntut kemampuan ekstra, meskipun pengangkatannya tidak dilakukan dengan sembarangan, bahkan diangkat dari guru yang sudah berpengalaman atau mungkin sudah lama menjabat sebagai wakil kepala sekolah, namun tidak dengan sendirinya membuat kepala madrasah menjadi profesional dalam melaksanakan tugas. Dinas pendidikan telah menetapkan bahwa kepala madrasah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai edukator, manajer, administrator, dan supervisor dalam perkembangan selanjutnya, sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman. Kepala madrasah juga harus mampu berperan sebagai kader, inovator dan motivator. Dengan demikian dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala madrasah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, motivator (EMASLIM).<sup>45</sup>

Fungsi dan peran tersebut harus dipahami oleh kepala madrasah dan yang lebih penting adalah bagaimana kepala madrasah mampu mengamalkan dan menjadikan hal tersebut dalam bentuk tindakan nyata di sekolah. Pelaksanaan fungsi dan peran tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain, karena saling terkait dan saling mempengaruhi serta menyatu dalam pribadi seorang kepala madrasah profesional. Di bawah ini akan penulis uraikan satu persatu fungsi dan peran tersebut, kepala madrasah agar rumusan di atas semakin jelas.

---

<sup>45</sup> E. Mulayasa, *Menjadi*. op. cit., h. 98.

## 1. Kepala madrasah sebagai edukator (pendidik)

Dalam melakukan fungsinya sebagai edukator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya, menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada tenaga kependidikan serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik. Kepala madrasah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru.<sup>46</sup> Dalam hal ini pengalaman akan sangat mempengaruhi profesionalisme kepala madrasah terutama dalam mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya.

Pengalaman semasa menjadi guru, menjadi wakil kepala sekolah atau menjadi anggota organisasi kemasyarakatan sangat mempengaruhi kemampuan kepala madrasah dalam melaksanakan pekerjaannya. Demikian halnya pelatihan dan penataran yang pernah diikutinya. Kepala madrasah tahu apa yang dibutuhkan oleh para guru, karena pernah merasakan menjadi guru dan yang lainnya.

## 2. Kepala Madrasah sebagai manajer

Setiap organisasi pada hakekatnya memiliki manajer atau setiap organisasi pada waktu yang dibutuhkan akan bertindak sebagai manajer pada organisasinya. Begitu pula pada organisasi sekolah, kepala sekolah akan berperan sebagai manajer untuk melaksanakan manajemen pendidikan di sekolahnya. Manajemen adalah suatu proses. Kata “proses” menunjukkan suatu tindakan yang bertahap

---

<sup>46</sup> *Ibid.*, h. 99.

dan sistematis, bukan sesuatu yang sudah jadi. Sedang aktivitas-aktivitas manajemen meliputi: planning, organizing, leading dan controlling. Aktivitas ini dilakukan dalam suatu rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.<sup>47</sup> Pada organisasi sekolah, kepala madrasah berfungsi sebagai manajer pendidikan di madrasahnyanya.

Kepala madrasah harus benar- benar tahu dan paham terhadap posisi dan perannya sebagai manajer, agar pelaksanaan pendidikan bisa berjalan dengan baik. Kepala madrasah dalam menjalankan fungsi dan perannya sebagai manajer pendidikan di madrasahnyanya, mencakup tujuh kegiatan, yaitu: 1) Mengadakan prediksi, 2) Melakukan inovasi, 3) Menciptakan strategi atau kebijakan, 4) Mengadakan perencanaan, 5) Menemukan sumber-sumber pendidikan, 6) Menyediakan fasilitas, 7) Melakukan pengenalan.<sup>48</sup>

Jika kegiatan-kegiatan itu dilakukan secara terencana dan berkelanjutan, maka pendidikan secara keseluruhan di madrasah itu akan optimal.

### 3. Kepala madrasah sebagai administrator

Dalam menjalankan fungsinya sebagai administrator, kepala madrasah harus mampu menguasai tugas-tugasnya serta melaksanakannya dengan baik. Kepala madrasah selaku administrator berfungsi merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan dan mengawasi seluruh kegiatan pendidikan yang diselenggarakan di suatu madrasah.<sup>49</sup>

---

<sup>47</sup> Iskandar Wiryo Kusumo dan J. Mandalika, *Kumpulan Pikiran-pikiran dalam Pendidikan*, (Jakarta: Rajawali, 1982), h. 19

<sup>48</sup> Made Pidarta, *Peranan Kepala Sekolah pada Pendidikan Dasar*, (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 1995), h. 2.

<sup>49</sup> Hadari Nawawi, *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas sebagai Lembaga Pendidikan*, (Jakarta: Gunung Agung, 1982), h. 90

Tanpa skill dalam bidang administrasi madrasah, mustahil kepala madrasah bisa mengelola pendidikan di madrasahnyanya. Hanya berbekal kemampuan dan ketrampilan seorang kepala madrasah dapat meningkatkan kualitas administrasi pendidikan di madrasahnyanya.

#### 4. Kepala Madrasah sebagai supervisor

Sebelum dijelaskan tentang bagaimana fungsi kepala madrasah sebagai supervisor, kita harus kembali bertitik tolak dari arti supervisor itu sendiri. Supervisi adalah aktivitas menentukan kondisi/ syarat-syarat yang esensial yang akan menjamin tercapainya tujuan pendidikan.<sup>50</sup>

Sehubungan dengan itu fungsi kepala madrasah sebagai supervisor hendaknya pandai meneliti, mencari dan menentukan syarat-syarat mana yang diperlukan bagi kemajuan sekolahnya sehingga tujuan pendidikan di madrasah itu tercapai dengan maksimal.<sup>51</sup> Berbekal kepandaian kepala madrasah akan dapat mempertimbangkan syarat-syarat yang kiranya lebih penting untuk diusahakan, dan benar-benar diperlukan untuk kemajuan madrasahnyanya daripada yang lain.

#### 5. Kepala madrasah sebagai leader (pemimpin)

Seorang kepala sekolah menduduki jabatannya karena ditetapkan dan diangkat oleh atasan. Tetapi untuk menjalankan tugasnya dengan baik dan lancar, ia perlu diterima dengan tulus ikhlas oleh guru-guru yang dipimpinnya. Dengan kata lain, ia diakui kemampuan serta kepemimpinannya oleh guru. Kedudukan kepala madrasah adalah kedudukan yang cukup sulit. Pada satu sisi ia adalah

---

<sup>50</sup>Surya Subrata, *Dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*, (Yogyakarta: Bina Aksara, 1984), h. 137

<sup>51</sup>*Ibid.* h. 137

orang atasan karena ia diangkat oleh atasan, tetapi di sisi lain, ia adalah wakil guru-guru di dalam madrasah, ia adalah seorang pemimpin. Kepala madrasah mempunyai peranan yang sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di madrasah. Berkembangnya semangat kerja, kerjasama yang harmonis, minat terhadap perkembangan mutu profesional di antara para guru banyak ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala madrasah.

Dalam menjalankan peran dan fungsinya sebagai pemimpin pendidikan di madrasah, seorang kepala madrasah harus mampu mengembangkan dan menyalurkan kebebasan berfikir dan mengeluarkan pendapat, mengembangkan suasana kerjasama yang efektif, mengusahakan dan mendorong terjadinya pertemuan pendapat dengan sikap saling menghargai dan membantu menyelesaikan masalah-masalah.<sup>52</sup> Kepala madrasah sebagai pemimpin sebuah lembaga pendidikan Islam niscaya ia harus menampilkan sikap dan perilakunya sebagai seorang pemimpin sebagaimana yang telah ditetapkan dalam Islam. Sikap dan perilaku tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Mencintai kebenaran dan hanya takut pada Allah SWT. Pemimpin yang beriman harus berpegang teguh pada firman Allah dalam surat al-Baqarah ayat 147, yaitu:

اَلْحَقُّ مِنْ رَبِّكَ ؕ فَلَا تَكُوْنَنَّ مِنَ الْمُمْتَرِيْنَ ﴿١٤٧﴾

Kebenaran itu adalah dari Tuhanmu, sebab itu janganlah kamu termasuk orang-orang yang ragu (QS. Al-Baqarah: 147)<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> Ibid. h. 137

<sup>53</sup> Rohani H.M. dan Abu Ahamkadi, *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1991), h. 89.

Sesungguhnya sesuatu yang benar adalah wahyu Tuhan yang diwahyukan kepadamu (Muhammad Saw). Karenanya lakukan apa yang diperintahkan oleh Allah dan jangan sekali-kali engkau (Muhammad Saw) memperdulikan perkataan kaum yang ingkar terhadapmu dan yang dapat membuat engkau ragu setelah kebenaran berada dipihakmu secara jelas. Nada larangan di dalam ayat ini, mengandung pengertian ancaman seperti ayat-ayat sebelumnya. Yakni pertama ditujukan kepada Nabi, tetapi sebenarnya ditujukan kepada kaum mukminin yang belum begitu mantap, dan orang-orang yang dikhawatirkan terbujuk oleh kata kata manis para penipu yang suka menyalahkan arti fitnah diantara kaum mukminin. Jika seorang kepala madrasah selalu berusaha menegakkan kebenaran, maka ia akan disegani, dihormati dan dipatuhi.<sup>54</sup>

- b. Dapat dipercaya, bersedia dan mampu mempercayai orang lain diri pada seorang pemimpin bukanlah kemampuan dirinya, tetapi merupakan keyakinan bahwa dirinya memiliki kemampuan menjalankan kepemimpinan yang efektif dalam bidangnya.
- c. Memiliki kemampuan dalam bidangnya dan berpendangan luas di dasari kecerdasan (intelligensi) yang memadai.
- d. Senang bergaul, ramah tamah, suka menolong dan memberi petunjuk serta terbuka pada kritik orang lain. Seperti yang ditekankan oleh Al-Ghazali sebagaimana yang ada di dalam kitab

*at-Tarbiyah al-Islamiyah di bawah ini:*

---

<sup>54</sup> Ahmad Mustofa Al-Maraghi, Tafsir al-Maraghi, juz awal, (Mesir: Darul Ulum, 1394 H/1974 M), h. 13.

yang artinya: Maka dia (Al-Ghazali) menekankan setiap muslim untuk belajar, beramal dan bekerja dengan ilmunya, kemudian ikhlas dan jujur dalam segala amal perbuatannya. Yang dimaksud dengan amal di sini adalah membersihkan hati nurani dari kotoran-kotoran duniawi, kejahatan moral. Selanjutnya berhias dengan akhlak-akhlak terpuji seperti sabar dan syukur, tingkah laku yang sopan santun, dan pandai bergaul.<sup>55</sup>

Firman tersebut menunjukkan betapa pentingnya persahabatan sebagai salah satu bentuk hubungan manusiawi yang efektif seorang kepala madrasah harus mempunyai sifat seperti ini

- e. Memiliki semangat untuk maju, semangat pengabdian, dan kesetiaan kawan, serta kreatif dan penuh inisiatif.
- f. Bertanggung jawab dalam mengambil keputusan dan konsekuen, berdisiplin serta bijaksana dalam melaksanakannya. Dalam surah al-Qalam ayat 38- 40 Allah berfirman:

إِنَّ لَكُمْ فِيهِ لَمَا تَخَيَّرُونَ ﴿٣٨﴾ أَمْ لَكُمْ أَيْمَانٌ عَلَيْنَا بَلِغَةٌ إِلَى يَوْمِ الْقِيَمَةِ إِنَّ لَكُمْ لَمَا تَحْكُمُونَ ﴿٣٩﴾ سَلِّمُوا إِلَيْهِمْ بِذَلِكَ زَعِيمٌ ﴿٤٠﴾

*Artinya: Bahwa di dalamnya kamu benar-benar boleh memilih apa yang kamu sukai untukmu. Atau apakah kamu memperoleh janji yang diperkuat dengan sumpah dari kami, yang tetap berlaku sampai hari Kiamat; Sesungguhnya kamu benar-benar dapat mengambil Keputusan (sekehendakmu)?Tanyakanlah kepada*

---

<sup>55</sup> Muhammad 'Athiyah al-Abrasyi, At-Tarbiyatul Islamiyah, (Mesir: Darul Ulum, h. 60

mereka: "Siapakah di antara mereka yang bertanggung jawab terhadap Keputusan yang diambil itu?"<sup>56</sup>

Menurut Jalaluddin Muhammad bin Ahmad al-Mahalli dan Jalaluddin Abdurrahman bin Abi Bakar as-Suyuti dalam Tafsir Jalalaen, menjelaskan bahwa **لَهُمْ أَتُهمْ بِذَلِكَ** menafsirkan ayat tersebut sebagai hukum atau keputusan yang mereka ambil buat mereka sendiri, yaitu bahwasannya mereka kelak di akhirat akan diberi pahala yang lebih utama dari orang-orang mukmin sedangkan (زَعِيمٌ) berarti "yang bertanggung jawab" atau diartikan "yang menanggungnya bagi mereka".<sup>57</sup>

Firman tersebut harus dijadikan pegangan utama oleh seorang kepala madrasah sebagai pemimpin dalam mewujudkan tanggung jawabnya setiap mengambil keputusan. Pegangan pertama harus jelas dasar hukumnya dari al-Qur'an dan hadits yang shahih, bukan kehendak sendiri yang tidak diridhai Allah SWT. Pegangan kedua haruslah merupakan perwujudan janji atau sumpah pada Allah SWT, yang isinya semata-mata untuk melaksanakan perintah dan meninggalkan larangan Allah SWT.

g. Memelihara kesehatan jasmani dan rohani.<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> *Ibid.*, h. 963.

<sup>57</sup> Jalaluddin Muhammad bin Ahmad al-Mahalli dan Jalaluddin Abdurrahman bin Abi Bakar as-Suyuti, *Tafsir al-Imamaini al-Jalalaini*, (Bairut Libanon: Dar al Kutub al-Ilmiyah, t.th.), h.748-749.

<sup>58</sup> Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, ((Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1993), h. 114-133.



Untuk melaksanakan hal-hal tersebut, hendaknya seorang kepala madrasah harus mempunyai kemampuan mewujudkan interaksi dan situasi kepemimpinan dengan sebaik-baiknya agar kebutuhan dan tujuan madrasah dapat tercapai secara efektif.

#### 6. Kepala madrasah sebagai inovator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di madrasah dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.<sup>59</sup> Berkaitan dengan hal ini B. Miles mengatakan: Innovation is a species of the genus “change”,<sup>60</sup> yang artinya inovasi adalah semacam bibit perubahan. Dari pengertian inovasi di atas jelas, bahwa inovasi adalah gagasan-gagasan baru yang memberikan arah kepada perubahan. Dalam hal ini kepala madrasah yang inovatif adalah kepala madrasah yang kreatif. Artinya, kepala madrasah yang selalu mempunyai ide-ide baru untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Gagasan-gagasan baru tersebut tidak hanya jadi sebuah omong kosong saja, tetapi kepala madrasah harus benar-benar merealisasikannya demi peningkatan kualitas pendidikan di madrasah. Dengan model-model pembelajaran yang inovatif, diharapkan akan tercipta sebuah hasil pembelajaran yang berkualitas baik bagi peserta didik ataupun guru.

---

<sup>59</sup> E. Mulyasa, Menjadi. *op. cit.*, h. 118.

<sup>60</sup> Matthew B. Miles, *Innovation in Education*, (New York: Teachers College Press, 1973), h. 14.

## 7. Kepala Madrasah sebagai motivator

Sebagai motivator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada pra tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya.<sup>61</sup> Motivasi harus selalu diberikan secara kontinue, agar para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Mereka membutuhkan perhatian dan pelayanan khusus dari pemimpinnya, karena setiap tenaga kependidikan memiliki karakteristik khusus yang berbeda satu sama lain.

Ini dimaksudkan agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan profesionalismenya. Perbedaan tenaga kependidikan tidak hanya dalam bentuk fisik saja, tetapi juga dalam kondisi psikisnya, misalkan motivasi. Oleh karena itu untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan, kepala madrasah harus memperhatikan motivasi para tenaga kependidikan dan faktor-faktor lain yang berpengaruh.

### **E. Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Madrasah**

Organisasi madrasah secara umum dapat diartikan memberi struktur atau susunan yakni dalam penyusunan/penempatan orang-orang dalam kewajiban-kewajiban, hal-hal dan tanggung jawab masing-masing itu dimaksudkan agar tersusun suatu pola kegiatan untuk menuju kepada tercapainya tujuan bersama. Organisasi madrasah yang baik menghendaki agar tugas-tugas dan tanggung

---

<sup>61</sup> *Ibid.*, h. 120.

jawab dalam menyelenggarakan kegiatan madrasah untuk mencapai tujuannya dibagi secara merata, sesuai dengan kemampuan, fungsi dan wewenang yang telah ditentukan. Melalui struktur organisasi yang ada tersebut, orang akan mengetahui apa tugas dan wewenang kepala madrasah, apa tugas karyawan, dan lain-lain.<sup>62</sup>

Di antara para personal yang ada di lingkungan madrasah, kepala madrasah merupakan seseorang yang memiliki jabatan struktural tertinggi dalam organisasi madrasah, sehingga dialah yang menerima tanggung jawab terbesar untuk mencapai tujuan madrasah. Dan semua itu memerlukan kemampuan dan ketrampilan ekstra dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. “Tanggung jawab adalah kesanggupan untuk menjalankan suatu tugas kewajiban yang dipikulkan dengan sebaik-baiknya”.<sup>63</sup> Dengan kata lain, seorang kepala madrasah bisa bertanggung jawab jika ia melaksanakan tugas-tugas yang menjadi kewajibannya.

Adapun yang menjadi tugas- tugas pokok kepala madrasah mencakup tujuh bidang sebagai berikut:

1. Bidang akademik yang berkenaan dengan proses belajar mengajar di dalam dan di luar madrasah, seperti:
  - a. Menyusun program Catur Wulan/Semesteran dan program tahunan, terutama juga pembagian tugas mengajar.
  - b. Menyusun jadwal pelajaran setiap tahun.
  - c. Mengatur pelaksanaan penyusunan model pembagian waktu yang digunakan.

---

<sup>62</sup> Surya Subrata, Dimensi-dimensi. *op. cit.*, h. 6.

<sup>63</sup> M. Ngalim Purwanto dan Sutaadji Djojopranoto, Administrasi. *op. cit.*, h. 91.

2. Bidang ketatausahaan dan keuangan sekolah, meliputi:
  - a. Menyelenggarakan surat menyurat
  - b. Mengatur penerimaan keuangan
  - c. Mengelola penggunaan keuangan dan mempertanggungjawabkan
  - d. keuangan.
3. Bidang kesiswaan, meliputi:
  - a. Mengatur penerimaan murid berdasarkan peraturan penerimaan murid baru.
  - b. Mengatur program bimbingan dan penyuluhan.
  - c. Mencatat kehadiran dan ketidakhadiran murid /guru.
4. Bidang personalia, meliputi:
  - a. Menginventarisasi personalia
  - b. Mengusulkan formasi guru dan merencanakan pembagian tugas-tugas guru, termasuk menghitung beban kerja guru.
  - c. Mengusulkan pengangkatan, kenaikan pangkat, perpindahan guru dan administrasi kepegawaian lainnya.
5. Bidang gedung dan perlengkapan sekolah, meliputi:
  - a. Mengatur pemeliharaan kebersihan gedung dan keindahan halaman sekolah
  - b. Pengadaan dan pemeliharaan perlengkapan sekolah
  - c. Menyelenggarakan inventarisasi tanah, gedung dan perlengkapan
  - d. sekolah baik yang habis dipakai maupun yang permanen.
6. Bidang peralatan pelajaran, meliputi:

- a. Mengatur buku-buku pelajaran untuk pegangan guru dan murid
  - b. Mengatur perpustakaan guru/murid
  - c. Mengatur alat-alat pelajaran/peraga tiap bidang studi.
7. Bidang sekolah dan masyarakat, meliputi:
- a. Menyelenggarakan pembentukan dan kontinyu berhubungan dengan BP3
  - b. Menerima dan memberikan pelayanan pada tamu
  - c. Mewakili sekolah dalam hubungan kerja dengan pihak luar.<sup>64</sup>

Menjadi seorang kepala madrasah memanglah sangat tidak mudah diperlukan kemampuan dan ketrampilan dalam berbagai hal, karena tugas dan tanggung jawabnya sangat berat. Kepala madrasah harus mampu menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik, namun untuk melaksanakannya diperlukan bantuan dari para personal madrasah lainnya, seperti kepala madrasah, guru, maupun para karyawan, dan pihak- pihak lain yang terkait. Kemudian, agar aktivitas madrasah dapat berjalan dengan lancar, kepala madrasah harus mampu menggerakkan mereka supaya bersedia melaksanakan tugas masing-masing dengan sungguh- sungguh. Disamping bertanggung jawab untuk melaksanakan tugas- tugas seperti tersebut di atas, kepala madrasah juga memiliki tanggung jawab kepada atasan, terhadap sesama rekan kepala madrasah atau lingkungan terkait dan kepada bawahannya.

---

<sup>64</sup> Hadari Nawawi, Organisasi Sekolah . *op. cit.*, h. 91-92.

Karena kedudukannya yang terikat dengan atasan dan statusnya sebagai bawahan, maka seorang kepala madrasah wajib loyal dan melaksanakan apa yang digariskan oleh atasan, wajib berkonsultasi atau memberikan laporan mengenai pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya, serta wajib selalu memelihara hubungan yang bersifat hirarki antara kepala madrasah dan atasan.<sup>65</sup>

Kepada sesama rekan kepala madrasah atau instansi terkait, kepala madrasah memiliki kewajiban untuk memelihara hubungan kerjsama yang baik dengan para kepala madrasah yang lain dan memelihara hubungan kerjasama yang sebaik-baiknya dengan lingkungan, baik dengan instansi terkait maupun tokoh-tokoh masyarakat dan BP3.<sup>66</sup>

Sementara kepada bawahannya, kepala madrasah memiliki tanggung jawab menciptakan hubungan yang sebaik-baiknya dengan para guru, staf dan siswa, karena esensi kepemimpinan adalah kepengikutan.<sup>67</sup>

#### **F. Kepala Madrasah Profesional**

Kepala madrasah merupakan figur sentral yang harus menjadi teladan bagi para tenaga pendidikan lain di madrasah. Oleh karena itu, untuk menunjang keberhasilan dalam perubahan-perubahan yang dilakukan dan diharapkan, perlu dipersiapkan kepala madrasah profesional, yang mau dan mampu melakukan perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi terhadap berbagai kebijakan dan perubahan yang dilakukan secara efektif dan efisien. Tidak mudah untuk menjadi kepala madrasah profesional, banyak hal yang harus dipahami, banyak masalah

---

<sup>65</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan . op. cit.*, h. 87.

<sup>66</sup> *Ibid.*, h. 88.

<sup>67</sup> *Ibid.* h 33

yang harus dipecahkan dan banyak strategi yang harus dikuasai. Untuk menjadi kepala madrasah profesional, perlu dimulai dari pengangkatan yang profesional pula. Untuk disebut sebagai kepala madrasah yang profesional diperlukan persyaratan-persyaratan khusus, yaitu:

1. Kemampuan untuk menjalankan tanggung jawab yang diserahkan kepadanya
2. Kemampuan untuk menerapkan ketrampilan-ketrampilan konseptual manusiawi dan teknis pada kedudukan dari jenis ini.
3. Kemampuan untuk memotivasi para bawahan untuk bekerjasama secara sukarela dalam mencapai maksud-maksud unit dan organisasi.
4. Kemampuan untuk memahami implikasi-implikasi dari perubahan sosial ekonomis, politik dan edukational; arti yang mereka sumbangkan kepada unit; untuk memulai dan memiimpin perubahan- perubahan sosial yang luas.<sup>68</sup>

Di samping itu, untuk menjadi kepala madrasah yang profesional, perlu dimulai dari pengangkatan yang profesional pula. Sangat kurang adil jika pengangkatan kepala madrasah hanya didasarkan pada pengalaman menjadi guru yang diukur dari segi waktu (lamanya menjadi guru). Demikian halnya masa menjadi kepala madrasah, bukan jamannya lagi menjadi kepala madrasah seumur hidup. Kepala madrasah perlu dipilih dalam kurun waktu tertentu dan setelah itu dilakukan lagi pemilihan yang baru. Kepala madrasah yang lama kembali menjadi guru kalau kembali terpilih.

---

<sup>68</sup> Sudarwan Danim, Inovasi. *op. cit.*, h. 135.

Kepala madrasah yang profesional harus mengetahui dan paham akan fungsi, peran, tugas dan tanggung jawabnya dalam menduduki jabatan tersebut, serta mampu membawa madrasah ke arah yang lebih maju.

#### **G. Langkah- langkah/ Prosedur Dalam Rekrutmen Kepala Madrasah**

Menurut Suhadirman berdasarkan hasil penelitian, pendapat para ahli, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No 13 Tahun 2007, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No 28 Tahun 2010, dan Petunjuk Pelaksanaan dan Petunjuk Teknis Pengangkatan kepala sekolah/ Madrasah yang telah dikemukakan diatas.

Ada beberapa Model/ Pendekatan Dalam Tahapan Rekrutmen Kepala Madrasah, Yaitu Sebagai Berikut:<sup>69</sup>

##### **1. Perencanaan Formasi Calon Kepala Sekolah/ Madrasah Sesuai Kebutuhan**

Formasi jabatan kepala sekolah/ Madrasah merupakan hal yang penting untuk menentukan jabatan kepala sekolah/ Madrasah yang dibutuhkan. Formasi calon kepala sekolah/ Madrasah yang dibutuhkan merupakan hasil analisis jabatan yang dilakukan bagian kepegawaian Dinas Pendidikan Kabupaten/ Kota atau Kemenag kabupaten/ Kota. Dari hasil analisis jabatan ini diantaranya akan diketahui berapa orang kepala sekolah/ Madrasah yang akan memasuki pensiun dan berapa unit sekolah/ Madrasah baru yang didirikan. Dengan demikian dapat diketahui berapa calon kepala sekolah/ Madrasah yang dibutuhkan. Jadi, pengadaan atau rekrutmen kepala sekolah/ Madrasah sesuai dengan formasi yang ada.

---

<sup>69</sup> Suhardiman, Budi. (2012). *Studi Pengembangan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Rineka Cipta. H. 96



Jika formasi calon kepala sekolah/ Madrasah ada sepuluh, maka seleksi pun harus menghasilkan calon kepala sekolah/ Madrasah sebanyak sepuluh orang. Penambahan kuota masih ditoleransi sebanyak lima calon dengan asumsi untuk mengantisipasi apabila ada yang mengundurkan diri, meninggal dunia, dan kejadian lain di luar dugaan. Jika kuota lebih dari lima, dikhawatirkan akan menghambat guru-guru yang potensial untuk ikut bersaing dalam seleksi calon kepala sekolah/ Madrasah. Hasil analisis jabatan juga dapat memprediksi kebutuhan calon kepala sekolah/ Madrasah lima tahun mendatang. Namun bukan berarti calon kepala sekolah/ Madrasah harus disiapkan sejak awal, tetapi informasi tersebut sangat penting untuk membuat perencanaan rekrutmen kepala sekolah / Madrasah yang berkelanjutan.

## 2. Pengumuman pada Tiap- tiap Sekolah/ Madrasah

Setelah informasi calon kepala sekolah/ Madrasah yang dibutuhkan jelas, langkah selanjutnya menyampaikan pengumuman atau informasi secara terbuka kepada sekolah- sekolah/ Madrasah- madrasah. Bahkan pengumuman itu bisa disampaikan kepada publik yang lebih luas lagi. Media yang bisa digunakan dalam menyebarkan informasi ini di antaranya melalui surat, radio, pamflet, koran dan media lain yang mudah diakses oleh guru- guru.

## 3. Seleksi di Tingkat Sekolah/ Madrasah

Seleksi di tingkat sekolah/ Madrasah dilakukan oleh kepala sekolah/ Madrasah. secara teknis dibantu oleh pengawas pembina di sekolah/ Madrasah terse-

but. Langkah pertama yang dilakukan kepala sekolah/ Madrasah yaitu menginformasikan kepada semua guru, sehingga semua mengetahuinya. Langkah kedua yaitu mengadakan seleksi jika yang memenuhi persyaratan secara administrasi hanya satu orang, seleksi tetap harus di laksanakan supaya kompetensinya terukur. Persyaratannya mengacu kepada Permendiknas No 13 Tahun 2007 dan Permendikan No 28 Tahun 2010. Seleksi di tingkat sekolah/ Madrasah meliputi seleksi administrasi dan tertulis. Seleksi administrasi meliputi semua berkas yang di haruskan, meliputi ijazah terakhir, SK terakhir, DP 3, dan sertifikat/ piagam bukti prestasi. Seleksi tertulis meliputi pengetahuan umum, wawasan kependidikan, dan penyusunan makalah pendidikan.

Langkah ketiga yaitu mengumumkan hasil seleksi dan mengusulkannya ke tingkat Kabupaten. Di tingkat Kabupaten terlebih dahulu diadakan pengecekan kelengkapan persyaratan yang meliputi ijazah terakhir, SK pertama dan terakhir, SK mengajar, DP3, pernyataan dari kepala sekolah/ Madrasah, dan bukti fisik prestasi.

Setelah persyaratan dinyatakan lengkap, para calon diperbolehkan mengikuti tahap berikutnya yaitu seleksi tertulis dan wawancara. Tes tertulis meliputi tes potensi akademik, tes pengetahuan umum, tes wawasan kependidikan, dan menyusun makalah kependidikan. Tes wawancara meliputi wawancara kependidikan dan pemecahan masalah terkait dengan permasalahan yang mungkin ditemukan setelah menjadi kepala sekolah/ Madrasah.

#### 4. Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah/ Madrasah

Calon kepala sekolah/ Madrasah yang dinyatakan lulus tidak langsung ditempatkan, tetapi terlebih dahulu harus dididik dan dilatih. Materi pendidikan dan pelatihannya terkait dengan kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah/ Madrasah, yang meliputi kompetensi (1) kepribadian, (2) manajerial, (3) kewirausahaan, (4) supervisi, dan (5) sosial.

Pendidikan dan pelatihan sebaiknya dilaksanakan oleh lembaga yang ditunjuk oleh Kementerian Pendidikan Nasional/ Kementerian Agama. Model pelatihan lebih banyak bersifat praktik kerja atau magang di sekolah/ Madrasah yang sudah maju dengan jumlah waktu yang memadai. Sekurang- kurangnya pendidikan dan pelatihan ini dilaksanakan selama 3 atau 6 bulan.

Pada saat pelatihan, para calon kepala sekolah/ Madrasah tetap dipantau atau dievaluasi kemajuan berbagai kompetensinya. Hasil evaluasi ini dijadikan rekomendasi untuk pembinaan selanjutnya.

#### 5. Penetapan Calon Kepala Sekolah/ Madrasah yang Memenuhi Standar

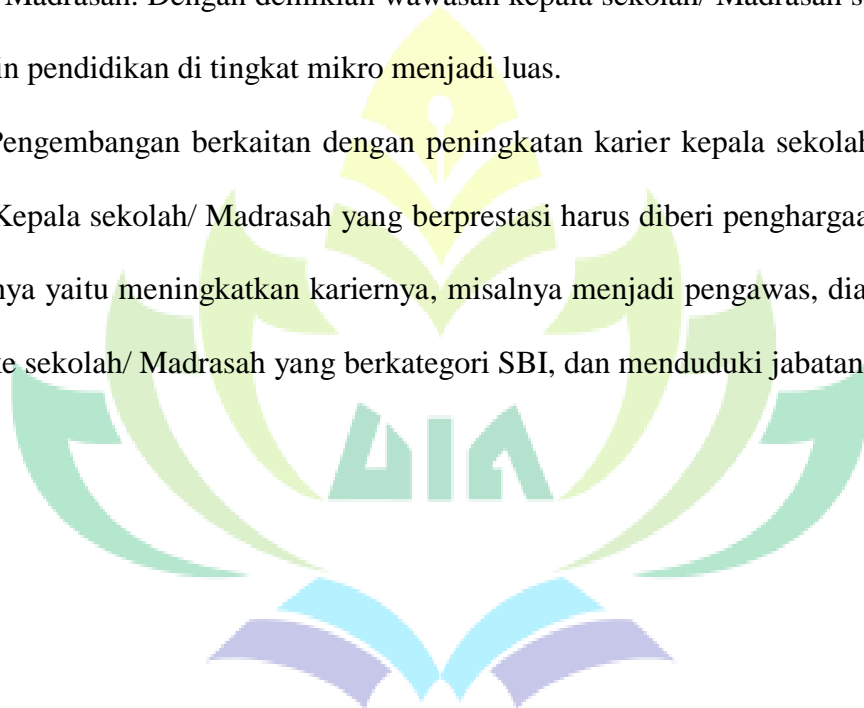
Setelah calon kepala sekolah/ Madrasah mengikuti pendidikan dan pelatihan dan dinyatakan memenuhi standar (mendapatkan sertifikat sebagai kepala sekolah/ Madrasah), langkah selanjutnya penetapan calon kepala sekolah/ Madrasah. penetapan ini dilakukan oleh kepala Dinas Kabupaten dan diusulkan kepada bupati atau bagi Kepala Madrasah Penetapan dilakukan oleh Kepala kantor Wilayah Provinsi untuk dibuat surat keputusannya. Penetapan ini berdasarkan peringkat hasil pendidikan dan pelatihan. Tentu saja yang peringkatnya bagus harus mendapat prioritas untuk ditempatkan lebih awal.

#### 6. Penempatan, Pembinaan dan Pengembangan

Calon kepala sekolah/ Madrasah yang sudah ditetapkan kemudian ditempatkan di sekolah/ Madrasah yang sudah ditentukan. Langkah selanjutnya diadakan pembinaan dan pengembangan secara berkelanjutan. Pembinaan dan pengembangan dilakukan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Atau Kanwil Provinsi melalui pengawas pembina di sekolah/ Madrasah masing- masing.

Pembinaan berkaitan dengan kompetensi kepala sekolah/ Madrasah, kebijakan di bidang pendidikan, dan sejumlah keterampilan yang dimiliki oleh kepala sekolah/ Madrasah. Dengan demikian wawasan kepala sekolah/ Madrasah sebagai pemimpin pendidikan di tingkat mikro menjadi luas.

Pengembangan berkaitan dengan peningkatan karier kepala sekolah/ Madrasah. Kepala sekolah/ Madrasah yang berprestasi harus diberi penghargaan. Salah satunya yaitu meningkatkan kariernya, misalnya menjadi pengawas, dialih tugas ke sekolah/ Madrasah yang berkategori SBI, dan menduduki jabatan struktural.



### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **A. Metode dan Prosedur Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Metode ini digunakan untuk membuat gambaran atau deskripsi tentang Kebijakan pengangkatan Kepala Madrasah diKemenag kabupaten Lampung Selatan secara objektif. Metode deskriptif bertujuan untuk mengumpulkan informasi aktual secara rinci yang melukiskan gejala yang ada, mengidentifikasi masalah yang atau memelihara kondisi dan praktik- praktik yang berlaku. Penelitian ini menggunakan data primer dan data skunder diperoleh dengan teknik observasi dan teknik wawancara tentang unsur- unsur yang terdapat dalam paradigma penelitian dengan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung. Sedangkan data sekunder diperoleh dengan teknik dokumentasi. Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung.

Menurut Sugiono, metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositifisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, pengambilan sample sumber dan data dilakukan secara purposive dan snowball, teknik pengumpulan data dilakukan dengan triangulasi (gabungan) analisis data bersifat induktif / kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan pada makna dari pada generalisasi.<sup>70</sup>

---

<sup>70</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung, cet 15,2007, h, 32

Menurut Aminudin metode kualitatif merupakan jenis penelitian dimana perumusan masalah penelitian bukan diarahakan oleh teori melainkan oleh gejala penelitian yang dihadapi di lapangan. Untuk mempertahankan tingginya keabsahan data, maka sebelum pelaksanaan pengumpulan data terlebih dahulu dilakukan berbagai kesiapan, terutama untuk mempersiapkan bentuk-bentuk dan jenis data yang dipergunakan. Dengan kesiapan ini diharapkan dapat terjadi kesenjangan atau perbedaan cara memperoleh data dari sumber yang satu dengan yang lain.<sup>71</sup>

### **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

Tempat penelitian ini Di-Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung, Waktu Penelitian Akan dilaksanakan pada bulan Januari sampai bulan april 2017 dan subjek pada penelitian ini adalah Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung, Seksi Pendidikan Madrasah, Seksi Pendidikan Agama dan Keagamaan Islam dan Kepala madrasah Di-Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung atau orang-orang yang terlibat langsung dalam Kebijakan Pengangkatan Kepala Madrasah Di-Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung.

### **C. Data dan Sumber Data**

Data adalah sesuatu yang diperoleh melalui suatu metode pengumpulan data yang akan diolah dan dianalisis dengan metode tertentu yang selanjutnya akan menghasilkan suatu hal yang menggambarkan sesuatu.

---

<sup>71</sup> Aminudin, *Metode Penelitian*, Alfabeta, Bandung, cet 15, 1990, h, 2

Berdasarkan sifatnya, penelitian ini menggunakan data kualitatif. Data kualitatif dalam penelitian ini adalah tampilan berupa kata-kata dalam bentuk tulis yang dicermati oleh peneliti. Hasil penelitian ini dapat dikatakan valid apabila jelas sumber datanya.

Sumber data dalam penelitian merupakan subyek darimana data dapat diperoleh.<sup>72</sup> Adapun sumber data dalam penelitian ini adalah :

- a. Kasubag Organisasi Tata Laksana dan Kepegawaian
- b. Kasi Ketenagaan dan Kesiswaan Bidang Mapenda
- c. Dokumen prosedur pengangkatan kepala madrasah
- d. Sumber Data Dari Kemenag Kabupaten Lampung Selatan
- e. Dan Lain-lain

#### **D. Teknik Dan Prosedur Pengumpulan Data**

##### **1. Teknik Pengumpulan Data**

###### **a. Pengamatan (observasi)**

Pengamatan atau observasi adalah suatu teknik yang dilakukan dengan cara mengadakan pengamatan secara teliti serta pencatatan secara sistematis<sup>73</sup> Observasi diartikan juga sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala- gejala yang tampak pada objek yang akan kita teliti.

Menurut Margono, teknik observasi dibedakan menjadi dua, yaitu observasi secara langsung dan observasi secara tidak langsung. Yang dimaksud dengan observasi secara langsung adalah pengamatan dan pencatatan dilakukan

---

<sup>72</sup> Suharsini Arikunto, *Prosedur Penelitian*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1991), h. 102.

<sup>73</sup> Arikunto, S. (2006) *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*: Jakarta, Rineka Cipta. H. 30

terhadap objek tempat berlangsungnya peristiwa observer berada pada objek yang akan diteliti. Sedangkan observasi secara tidak langsung adalah suatu peristiwa yang akan diteliti tetapi pengamatannya dilakukan melalui sebuah dokumen seperti film, slide ataupun foto.<sup>74</sup>

Dalam penelitian ini penulis melakukan observasi untuk mendapatkan data dan informasi yang diperlukan dan dikumpulkan melalui pengamatan langsung Kebijakan Pengangkatan Kepala madrasah diKemenag Kabupaten Lampung Selatan.

Peneliti melakukan pengamatan terhadap : 1) Kebijakan pengangkatan Kepala madrasah, 2) pengamatan terhadap dokumen- dokumen kemenag berupa dokumen Pengangkatan Kepala madrasah yang dilakukan oleh Kemenag Kabupaten Lampung Selatan, dokumen susunan organisasi Kemenag Lampung Selatan, dokumen laporan pengamatan dan evaluasi serta monitoring kepala Kemenag Lampung Selatan terhadap Kebijakan pengangkatan kepala Madrasah di Kemenag Kabupaten lampung Selatan.

#### **b. Wawancara**

Wawancara merupakan suatu teknik pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan langsung pada objek yang diteliti atau melalui perantara yang mengetahui persoalan dari objek yang diteliti. Sedangkan Nurul Zuriah mengatakan bahwa wawancara adalah alat pengumpul informasi dengan cara mengajukan sejumlah pertanyaan lisan untuk dijawab secara lisan pula.<sup>75</sup>

---

<sup>74</sup> Margono, Drs. S. Margono (2004) *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta. H. 23

<sup>75</sup> Nurul Zuriah, *Pendidikan Moral & Budi Pekerti Dalam Perspektif Perubahan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008. H. 26



Dengan demikian wawancara kita ketahui memiliki ciri- ciri yakni adanya kontak langsung antara pewawancara atau peneliti kepada objek responden yang akan diteliti. Pedoman wawancara yang sering digunakan banyak yang bersifat semi struktur, dimana pada awalnya pewawancara menanyakan secara terstruktur informasi yang ingin kita dapatkan, kemudian dengan teknik yang telah dikuasai oleh peneliti melanjutkan pertanyaan dengan mengorek keterangan yang lebih lanjut dan dalam sehingga informasi yang didapatkan oleh peneliti semakin banyak dan semua variabel yang diinginkan dapat terjawab dengan baik.

Wawancara dilakukan pada semua objek penelitian yang telah ditentukan, sehingga akan diperoleh data- data yang diinginkan sesuai dengan rumusan masalah yang telah ditetapkan sebelumnya. Peneliti sebagai pewawancara melakukan wawancara kepada struktur organisasi Kemenag Kabupaten Lampung Selatan

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara untuk mendapat informasi dan data yang diperlukan berkaitan dengan Kebijakan Pengangkatan kepala madrasah yaitu: informasi dan data mengenai, Kebijakan Pengangkatan kepala madrasah .

### **c. Dokumentasi**

Dokumentasi adalah laporan tertulis dari suatu peristiwa yang isinya terdiri atas penjelasan dan pemikiran terhadap peristiwa itu dan ditulis dengan sengaja untuk menyimpan dan meneruskan keterangan mengenai peristiwa tersebut<sup>76</sup>. Sedangkan Arikunto mengatakan bahwa metode dokumentasi adalah

---

<sup>76</sup> Surakhmad, Winarno, 1982. *Pengantar Penelitian Ilmiah Dasar*. Bandung : Teknik Tarsito. h. 47

metode yang digunakan untuk mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, legger, agenda dan sebagainya.<sup>77</sup>

Dokumentasi digunakan untuk mendapatkan tata letak, organisasi pengelolaan, dan bentuk pengelolaan pendidikan karakter, yang didokumentasikan melalui foto-foto. Foto yang digunakan dalam penelitian merupakan foto penelitian naturalistik dan foto bukan hanya sekedar gambar karena banyak hal yang bisa digali dari foto untuk memperhatikan dengan cermat dalam rangka memahami lebih mendalam.<sup>78</sup>

Dalam penelitian ini, peneliti mendokumentasikan : 1) Kebijakan Pengangkatan kepala madrasah dikemenag Kabupaten Lampung Selatan, 2) kegiatan wawancara peneliti terhadap struktur organisasi dikemenag Kabupaten Lampung Selatan dalam rangka memperoleh informasi dan data yang berkaitan dengan Kebijakan Pengangkatan kepala madrasah dikemenag Kabupaten Lampung Selatan. Peneliti mendokumentasikannya dalam bentuk foto-foto naturalistik.

## **2. Instrumen Penelitian**

Menurut Sugiyono Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati.<sup>79</sup> Dalam Sugiyono menyatakan bahwa instrument itu diperlukan, karena peneliti dapat ditemukan data yang diangkat dari fenomena, peristiwa, atau dokumen tertentu. Instrument

---

<sup>77</sup> Suharsimi Arikunto. (2002). *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktek)*. Jakarta: Rineke Cipta. h. 43

<sup>78</sup> Nasution, S. (1998) *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, Bandung; Tarsito, H. 87

<sup>79</sup> Sugiyono. (2012). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung : ALFABETA. h. 102

yang digunakan oleh peneliti ditentukan beberapa hal meliputi: objek penelitian, sumber data, waktu, teknik yang akan digunakan untuk pengolahan data yang peneliti peroleh dari observasi, wawancara dan dokumentasi.<sup>80</sup>

Peneliti sebagai instrument dalam praktiknya menggunakan berbagai teknik pengumpulan data. Ada beberapa keuntungan menjadikan peneliti sebagai instrument penelitian ini, yaitu a) peneliti sebagai instrument dapat berinteraksi dengan lingkungan dan responden yang ada, memiliki kepekaan dan dapat berinteraksi terhadap stimulus yang diperkirakan bermakna bagi peneliti, b) peneliti sebagai instrument dapat menyesuaikan diri terhadap semua aspek keadaan dan dapat memahami situasi dengan segenap dinamikanya, peneliti dapat mengumpulkan data aneka ragam data pada berbagai jenis dan tingkatan, karena sifat holistik penelitian menuntut kemampuan menangkap fenomena dengan segenap konteksnya secara simultan, c) peneliti sebagai simultan dapat merasakan, memahami dan menghayati secara kompeten dan simultan atas aneka stimulus yang muncul secara kontekstual atau melalui proses interaksi dan merumuskan kesimpulan yang sementara yang sangat berguna untuk menentukan arah penggalan data selanjutnya guna memperdalam dan atau mempertajam temuan penelitian, d) dengan peneliti sebagai instrument penelitian memungkinkan kalau ada fenomena atau ada responden yang memiliki pendapat menyimpang, bahkan bertentangan dapat digali lebih jauh dan mendalam untuk mengetahui mengapa yang bersangkutan berpendapat seperti itu, e) peneliti sebagai instrument dapat segera menganalisis data yang diperoleh sehingga pada

---

<sup>80</sup> Sugiyono, 2009, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D, Bandung : Alfabeta. h 135

saat itu pula dapat segera mengumpulkan data lebih lanjut sebagai umpan balik untuk memperoleh penegasan, perubahan, perbaikan dan penolakan terhadap fenomena yang diperoleh dan sumber data atau informasi penelitian.<sup>81</sup>

Instrument utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri, dengan mengobservasi kelengkapan dokumen dan bagaimana manajemen perubahan oleh kepala sekolah di Bengkulu Selatan (Pedoman Observasi terlampir), tempat peneliti melakukan penelitian serta terlibat langsung dengan melakukan wawancara kepada subyek penelitian yaitu kepala Kemenag Kabupaten Lampung Selatan, (Pedoman Wawancara terlampir).

#### **E. Teknik Analisis Data**

Bogdan and Taylor, mendefinikan analisis data sebagai suatu proses yang merinci usaha secara formal untuk menemukan tema dan merumuskan hipotesis kerja (ide) seperti yang disarankan oleh data dan sebagai usaha untuk memberikan bantuan pada tema dan hipotesis kerja itu.

Berdasarkan pendapat tersebut diatas, semua data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan teknik analisis dengan menggunakan analisa deskriptif kualitatif.<sup>82</sup>

Melalui teknik ini data yang terkumpul akan dianalisis dengan menggunakan teknik analisis interaktif atau induktif model miles dan Humberman. Miles dan Humberman, mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data

---

<sup>81</sup> Nasution, S. 1988. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito, h. 46

<sup>82</sup> Bogdan, R. and Taylor, S.J. 1975. *Introduction to Qualitative Research Methode*. New York : John Willey and Sons, 1975. h. 79

mencangkup empat tahap, yaitu; pengumpulan data, data reduction, data display dan conclusion drawing/verification.<sup>83</sup>

Menurut Nasution tidak ada satu cara tertentu yang dapat dijadikan pegangan bagi semua penelitian.<sup>84</sup> Salah satu cara yang dianjurkan ialah mengikuti langkah-langkah berikut yang masih bersifat umum yaitu :

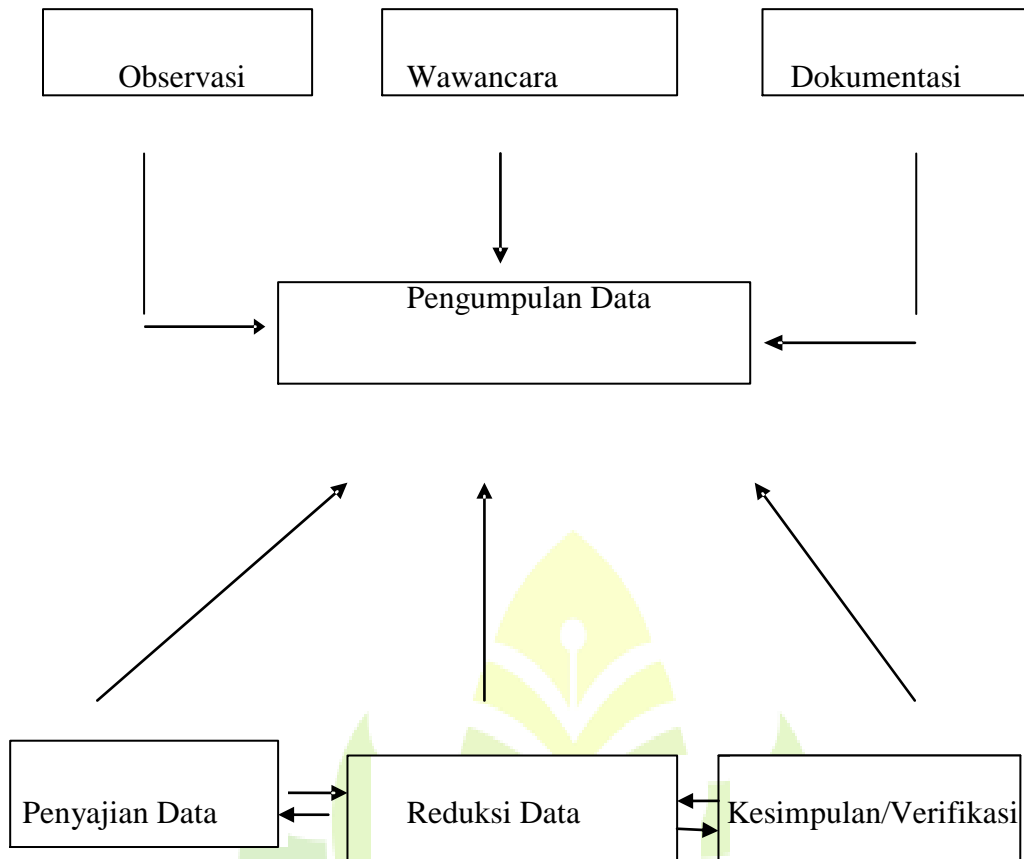
1. Reduksi Data, dilakukan dengan menelaah kembali keseluruhan data yang diperoleh baik melalui wawancara atau observasi.
2. Display Data, yaitu dengan mensistematisasikan pokok informasi dengan tema dan polanya yang nampak akan dicari suatu kesimpulan sehingga data informasi yang dikumpulkan akan bermakna.
3. Mengambil kesimpulan dan data atas rangkuman data informasi yang nampak dalam Display data sehingga bermakna karena kesimpulan awal biasanya relatife, makna agar kesimpulan semakin mantap dilakukan.

Data yang diperoleh dalam penelitian diolah secara kualitatif berdasarkan jawaban pertanyaan-pertanyaan yang diperoleh dengan cara mendeskripsikan jawaban tersebut dalam bentuk kesimpulan. Untuk lebih jelasnya teknik analisis data dapat dilihat pada bagan berikut:

---

<sup>83</sup> Miles, Matthew B. & A. Michael Huberman. 2009. Analisis Data Kualitatif. Jakarta: UI-Press. h. 20

<sup>84</sup> Nasution, S. 1988. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito h. 54



Gambar 1.2. Teknik Analisis Data

## F. Pemeriksaan Keabsahan Data

Untuk mempertanggung jawabkan proses dan hasil penelitian ini, maka pengujian keabsahan data yang diperoleh akan dilakukan dengan memperpanjang pengamatan, peningkatan ketekunan, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negatif, triangulasi dan membercheck. Mengkompirmasikan perolehan data kepada pihak lain. Perolehan data dilakukan dengan mengikuti kriteria yang diajukan oleh moleong yakni: derajat kepercayaan (creadibility), keteralihan (transferability), kebergantungan (dependability), dan kepastian (cinfirmability).<sup>85</sup>

<sup>85</sup> Moleong, Lexy. (2002). Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. H. 341

## 1. Keabsahan Data

Menurut Bungin, B, dibutuhkan beberapa cara menentukan keabsahan data, yaitu:

1. Kredibilitas Apakah proses dan hasil penelitian dapat diterima atau dipercaya. Beberapa kriteria dalam menilai adalah lama penelitian, observasi yang detail, triangulasi, per debriefing, analisis kasus negatif, membandingkan dengan hasil penelitian lain, dan member check. Cara memperoleh tingkat kepercayaan hasil penelitian, yaitu:
  - a. Memperpanjang masa pengamatan memungkinkan peningkatan derajat kepercayaan data yang dikumpulkan, bisa mempelajari kebudayaan dan dapat menguji informasi dari responden, dan untuk membangun kepercayaan para responden terhadap peneliti dan juga kepercayaan diri peneliti sendiri.
  - b. Pengamatan yang terus menerus, untuk menemukan ciri- ciri dan unsur- unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang diteliti, serta memusatkan diri pada hal- hal tersebut secara rinci.
  - c. Triangulasi, pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut.
  - d. Peer debriefing (membicarakannya dengan orang lain) yaitumengekspos hasil sementara atau hasil akhir yang diperoleh dalam bentuk diskusi analitik dengan rekan-rekan sejawat.

- e. Mengadakan member check yaitu dengan menguji kemungkinan dugaan-dugaan yang berbeda dan mengembangkan pengujian- pengujian untuk mengecek analisis, dengan mengaplikasikannya pada data, serta dengan mengajukan pertanyaan- pertanyaan tentang data.
2. Transferabilitas yaitu apakah hasil penelitian ini dapat diterapkan pada situasi yang lain.
3. Dependability yaitu apakah hasil penelitian mengacu pada kekonsistenan peneliti dalam mengumpulkan data, membentuk, dan menggunakan konsep-konsep ketika membuat interpretasi untuk menarik kesimpulan.
4. Konfirmabilitas yaitu apakah hasil penelitian dapat dibuktikan kebenarannya dimana hasil penelitian sesuai dengan data yang dikumpulkan dan dicantumkan dalam laporan lapangan. Hal ini dilakukan dengan membicarakan hasil penelitian dengan orang yang tidak ikut dan tidak berkepentingan dalam penelitian dengan tujuan agar hasil dapat lebih objektif.<sup>86</sup>

## **2. Kesahihan Data**

Kesahihan dan keterhandalan dalam penelitian kualitatif dapat dibagi menjadi dua bagian, yaitu: pertama, kesahihan internal, kesahihan jenis ini mengharuskan peneliti untuk melaksanakan penelitian yang dapat merekonstruksi reality secara holistik sebagaimana yang dialami oleh informan. (1) aktivitas yang mempertinggi peluang yang kredibel dengan memperpanjang pengamatan,

---

<sup>86</sup> Bungin,B. *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada. H.



peningkatan, ketekunan, triangulasi sumber, triangulasi teknik dan triangulasi waktu penelitian, (2) tukar pikiran dengan teman sejawat dan bimbingan secara insentif, ini merupakan proses untuk mempertajam beberapa aspek penelitian dan analisisnya, (3) analisis kasus negatif (negatif case analysis), (4) mencukupi rujukan (referential adequacy), semua informal yang diperoleh diusahakan memiliki sumber yang jelas, (5) mengecek data kepada informan, hasil yang diperoleh nantinya akan dikonfirmasi kepada informan.

Kedua, kesahihan eksternal adalah dengan memberikan deskripsi yang mendalam pada data yang diperoleh. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam menganalisis yang mendalam adalah (1) merinci semua indikator dan unsur-unsur yang ada (2) menghimpun dan mendokumentasikan semua informasi (3) mencatat semua kesan dan langkah-langkah bertanya interpretasi selama berlangsungnya penelitian.

Beberapa kegiatan yang dilakukan peneliti untuk menjaga keterhandalan penelitian ini, yaitu: memperoleh keterangan dan fenomena dengan berbagai metode (triangulasi metode) dan memeriksa penelitian seperti pemeriksaan pembukuan, yaitu mencocokkan fenomena dan meneliti apakah sajiannya benar merupakan cara yang disarankan oleh para ahli untuk memperoleh tingkat keterhandalan dalam penelitian. Di samping itu dengan melakukan konsultasi secara intensif dengan pembimbing dan orang yang ahli dalam penelitian kualitatif.

Dalam pelaksanaannya, keraguan terhadap data yang diperoleh telah dilakukan pengecekan data dengan cross check ulang terhadap sumber data lain

diluar sumber data utama dengan maksud untuk membandingkan dengan data yang diperoleh sebelumnya. Pengecekan ini menggunakan metode triangulasi. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Sutopo, yang mengatakan bahwa triangulasi adalah teknik pemeriksaan data yang dimanfaatkan sesuatu yang lain diluar data yang digunakan sebagai pembanding.<sup>87</sup>

### **3. Orisinalitas Penelitian**

Demi untuk menjaga orisinalitas penelitian ini, maka semua sumber yang dikutip disebutkan secara eksplisit. Secara agregat penelitian dan penulisan dilakukan secara mandiri, sedangkan bantuan dari pihak lain hanya bersifat komplementer. Hal ini dilakukan mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan nantinya akan dilakukan oleh peneliti termasuk redaksi tulisan ataupun konsep penulisan demi untuk menjaga orisinalitas penelitian ini.

### **4. Kejujuran, Keterpercayaan, Kebenaran Proses dan Hasil**

Penelitian Penulis berusaha untuk mendeskripsikan data secara ilmiah tanpa ada keinginan untuk memanipulasi data. Pembahasan beserta penafsiran dilakukan berdasarkan fakta dan data yang diperoleh lapangan dan bukan merupakan interpretasi penulis sendiri. Data yang diperoleh dianalisis untuk mendeskripsikan kebijakan pengangkatan kepala madrasah dikemenag kabupaten lampung selatan.

---

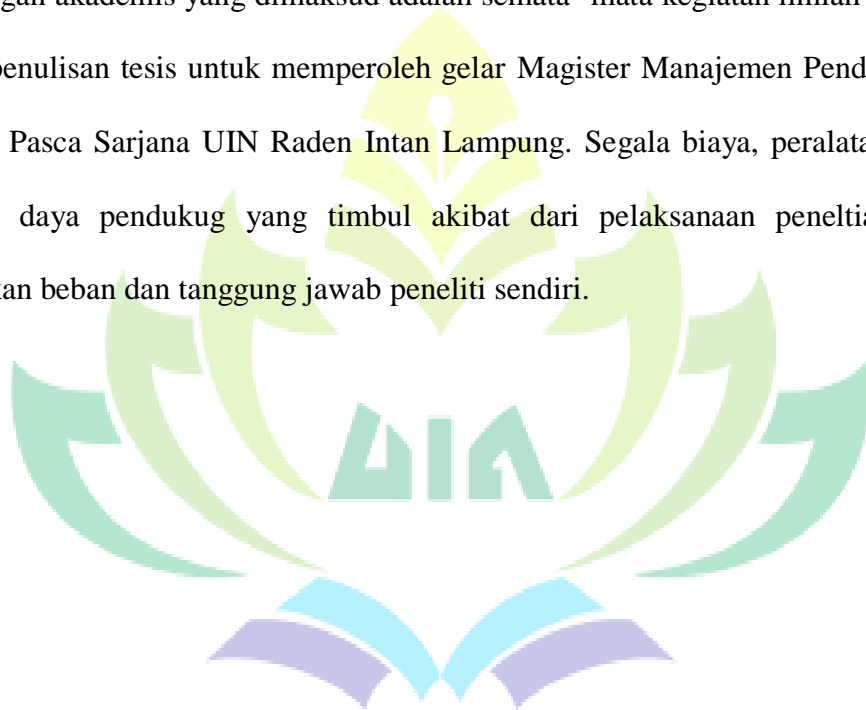
<sup>87</sup> Sutopo, HB, *Pengantar Penelitian Kualitatif, Dasar-dasar Teoritis dan Praktis, Pusat Penelitian UNS*, Surakarta, 1998. h. 17

## **5. Kaidah Penelitian**

Kaidah penelitian dari rancangan penelitian ini berpedoman pada penulisan karya ilmiah yang diterbitkan oleh program studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Pasca Sarjana IAIN Raden Intan Lampung.

## **6. Kemandirian Penelitian**

Penelitian bersifat mandiri dan murni untuk kepentingan akademis, kepentingan akademis yang dimaksud adalah semata-mata kegiatan ilmiah dalam rangka penulisan tesis untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Pendidikan Islam di Pasca Sarjana UIN Raden Intan Lampung. Segala biaya, peralatan dan berbagai daya pendukung yang timbul akibat dari pelaksanaan penelitian ini merupakan beban dan tanggung jawab peneliti sendiri.



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Kondisi Umum Kantor wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung.**

##### **1. Tinjauan Historis Kantor wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung.**

Tanggal 3 Januari 1946 bertepatan dengan 24 Muharram 1346 H berdirinya Kementerian Agama RI, Menteri Agama I KH Rasjidi, dengan Motto: *Ikhlas Beramal.*

Maklumat Menteri Agama No. 2 tahun 1946 tanggal 23 April 1946 menetapkan:

- a. Shomuka (bagian Agama pada Kantor karesidenan/Syuty) menjadi Jawatan Agama Daerah
- b. Keresidenan Lampung berada di bawah Provinsi Sumatera yang berpusat di Sumatera Utara dengan Gubernur pada saat itu Tengku M. Hasan. Dan Residen pertama Lampung adalah MR. A. Abas.<sup>88</sup>

Pada masa perjuangan revolusi fisik tahun 1949, Acting Kepala Jabatan Agama Karesidenan Lampung **Darurat RI** bergabung dengan rombongan Acting Residen Darurat RI membawahi 3 Kewedanaan Yaitu:

1. Kewedanaan Lampung Selatan

---

<sup>88</sup> Dokumen Laporan Tahunan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung

2. Kewedanaan Lampung Tengah

3. Kewedanaan Lampung Utara

Tahun 1950 Provinsi Sumatera Selatan terbentuk dan membawahi 4 wilayah yaitu : Palembang, Lampung, Bengkulu dan Bangka Belitung. Pertengahan tahun 1950 Instansi Agama di tingkat Keresidenan di bubarkan. Kemudian yang diaktifkan adalah Kantor urusan Agama Kabupaten yang secara hirarki di bawah Kantor Urusan Agama Provinsi Sumatera Selatan. Bagian Penerangan Kantor Urusan Agama Kabupaten Menjadi “Staf Penerangan Pada Kantor Urusan Agama Kabupaten” dan bagian pendidikannya menjadi Kantor Pendidikan Agama Kabupaten. Pada perkembangan berikutnya Jabatan Agama Keresidenan Lampung dibubarkan, dan dibentuklah Koordinator Urusan Agama Daerah Lampung dan Koordinator Penerangan Agama Daerah Lampung, dan juga Pengawas Pendidikan Daerah Lampung, yang semuanya berlokasi di Teluk betung. PMA No. 10 Tahun 1952 Susunan Organisasi Kementerian Agama tingkat daerah sebagai berikut:

1. Jawatan Urusan Agama terdiri dari:
  - a. Kantor Urusan Agama Daerah
  - b. Kantor Urusan Agama Kabupaten
  - c. Kantor Urusan Agama Kecamatan
2. Jawatan Penerangan Agama terdiri dari:
  - a. Kantor Penerangan Agama Provinsi
  - b. Pegawai Penerangan Agama

### 3. Jawatan Peradilan Agama

Urusan agama di Provinsi Lampung pada saat itu ditangani Kantor Urusan Agama Kabupaten yang secara hirarki di bawah Provinsi Sumatera Selatan.

Keputusan Presiden no. 21 Tahun 1960 dan PMA No. 14 Tahun 1960 Ditetapkan **Kementerian** berubah menjadi **Departemen**. PP No. II Tahun 1960 pembentukan IAIN.

Berdasarkan Undang-undang No 14 Tahun 1964 Wilayah Sumatera Selatan dipecah menjadi 3 Provinsi yaitu: Sumatera Selatan, Bengkulu dan Lampung. Dengan berdirinya Provinsi Lampung maka koordinator-koordinator dan pengawas tersebut dibubarkan. Pada tahun 1966 dibentuklah Kantor Urusan Agama Provinsi Lampung, Kantor Pendidikan Agama Provinsi Lampung, dan Kantor Penerangan Agama Provinsi Lampung.

- a. Kepala Kantor Urusan Agama Provinsi Lampung: KH. Hasanudin
- b. Kepala Kantor Pendidikan Agama Provinsi Lampung: KH. A. Shobir
- c. Kepala Kantor Penerangan Agama Provinsi Lampung: Baheram Bakr
- d. Ketua Mahkamah Syariah: KH. M. Syafii

Kantor Urusan Agama Provinsi Lampung membawahi:

- 1. Kantor Urusan Agama Kotamadya Tanjung Karang Teluk Betung
- 2. Kantor Urusan Agama kabupaten Lampung Selatan
- 3. Kantor Urusan Agama Kabupaten Lampung Tengah
- 4. Kantor Urusan Agama Kabupaten Lampung Utara

KMA Nomor 91 Tahun 1967 , Tanggal 5 Agustus 1967 tentang Susunan Organisasi Departemen Agama Daerah sebagai berikut:

- a. Perwakilan Departemen Agama Provinsi yang sederajat dan jawatan-jawatannya
- b. Perwakilan Departemen Agama Kabupaten/sederajat dengan dinas-dinasnya
- c. Kantor Urusan Agama Kecamatan

Perwakilan Departemen Provinsi memiliki Struktur:

1. Jawatan Urusan Agama (selaku Kepala Perwakilan Departemen Agama Provinsi) : KH.
2. Makmun Abdullah kemudian diganti KH. Hasanudin, TRA
3. Jawatan Pendidikan Agama:
4. Jawatan Penerangan Agama:
5. Jawatan Peradilan dan Pengadilan Agama:
6. Jawatan Perguruan Tinggi dan Pesantren Luhur:
7. Jawatan Urusan Haji:
8. Jawatan Agama Kristen:
9. Jawatan Agama Katholik:
10. jawatan Agama Hindu Bali dan Budha:

Perwakilan Departemen Agama Lampung membawahi:

1. Perwakilan Departemen Agama Kotamadya Tanjungkarang Teluk Betung
2. Perwakilan Departemen Agama Kabupaten Lampung Selatan
3. Perwakilan Departemen Agama Kabupaten Lampung Utara

#### 4. Perwakilan Departemen Agama Kabupaten Lampung Tengah

Keputusan Menteri Agama No. 53 tahun 1971 mengatur tentang pembentukan Kantor Perwakilan Departemen Agama Provinsi dan Kantor Departemen Agama Kabupaten dan Inspektorat Perwakilan. Kepala Perwakilan Departemen Agama Provinsi Lampung (Perwadag) : H. Baheram Bakr. Struktur Perwadag Provinsi Lampung:

1. Kepala Perwakilan:
2. Sekertaris Perwakilan:
3. Unsur Pelaksana:
  - i. Inspeksi Urusan Agama
  - ii. Inspeksi Pendidikan Agama
  - iii. Inspeksi Penerangan Agama
  - iv. Inspeksi Peradilan Agama

Keputusan Menteri Agama Nomor 18 Tahun 1975 berdirilah Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung dengan Kepala Kanwil yang pertama: **H. Baheram Bakr**

#### 1. **H. Baheram Bakr** Membawahi:

- a. Kandepag Kotatamadya Tanjungkarang Teluk Betung
- b. Kandepag Kab. Lampung Utara
- c. Kandepag Kab. L. Tengah
- d. Kandepag Kab. L. Selatan



## **2. Drs. H. Zuhri. IM (1978 – 1979)**

KMA No.6 Tahun 1978 tentang susunan Organisasi Departemen. Inti Perubahan: Penyatuan Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam dan Urusan Haji. Dan menetapkan Direktorat Jenderal Baru yaitu Direktorat Jendral Pembinaan Kelembagaan Agama Islam .Drs. H. Zuhri menjabat sebagai Kepala Kantor Departemen Agama selama 10 Bulan dan Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi membawahi:

- a. Kandepag Kotamadya Tanjungkarang Teluk Betung
- b. Kandepag Kab. Lampung Utara
- c. Kandepag Kab. L. Tengah
- d. Kandepag Kab. L. Selatan

## **3. Drs. H. Masdar Helmy (1979 – 1987)**

Drs. H. Masdar Helmi menjabat sebagai Kaepala Kantor Departemen Agama selama 8 Tahun dan Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi membawahi:

- a. Kandepag Kotamadya Bandar Lampung
- b. Kandepag Kab. Lampung Utara
- c. Kandepag Kab. L. Tengah
- d. Kandepag Kab. L. Selatan

#### **4. Drs. H. Sjamsuddin Thohir (1988 – 1997)**

Drs. H. Sjamsuddin Thohir menjabat sebagai Kepala Kantor Departemen Agama selama 9 Tahun dan Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi membawahi:

- a. Kandepag Kotamadya Bandar Lampung
- b. Kandepag Kab. Lampung Utara
- c. Kandepag Kab. L. Tengah
- d. Kandepag Kab. L. Selatan

#### **5. Drs. H. Saleh Bina (1997-1998)**

Drs. H. Saleh Bina menjabat sebagai Kepala Kantor Departemen Agama Provinsi Lampung selama kurang lebih 1 Tahun dan Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi membawahi:

- a. Kandepag Kotamadya B. Lampung
- b. Kandepag Kab. Lamsel
- c. Kandepag Kab. Lamp. Tengah
- d. Kandepag Kab. Lamp. Utara
- e. Kandepag Kab. Lamp. Barat

#### **6. Drs. H. Azom Romly (1998-2002)**

Drs. H. Azom Romly menjabat sebagai Kepala Kantor Departemen Agama Provinsi Lampung selama kurang lebih 4 Tahun dan Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi membawahi:

- a. Kandepag Kota B. Lampung
- b. Kandepag Kab. Lamsel
- c. Kandepag Kab. Lamp. Tengah
- d. Kandepag Kab. Lamp. Utara
- e. Kandepag Kab. Lamp. Barat
- f. Kandepag Kabupaten Lampung Timur
- g. Kandepag Kabupaten Tulang Bawang
- h. Kandepag Kabupaten Tanggamus
- i. Kandepag Kabupaten Metro
- j. Kandepag Kabupaten Way Kanan

#### **7. Drs. H. Basyuni, TH. Kahuripan, M.Ag**

Drs. H. Bas Yuni Th. Kahuripan, M. Ag menjabat sebagai Kepala Kantor Departemen Agama Provinsi Lampung selama kurang lebih 6 Tahun dan Berdasarkan KMA 373 Tahun tahun 2002 Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi membawahi:

- a. Kandepag Kota B. Lampung
- b. Kandepag Kab. Lamsel
- c. Kandepag Kab. Lamp. Tengah

- d. Kandepag Kab. Lamp. Utara
- e. Kandepag Kab. Lamp. Barat
- f. Kandepag Kabupaten Lampung Timur
- g. Kandepag Kabupaten Tulang Bawang
- h. Kandepag Kabupaten Tanggamus
- i. Kandepag Kabupaten Metro
- j. Kandepag Kabupaten Way Kanan
- k. Kandepag Kabupaten Pesawaran

**8. Drs. H. Sya'roni Ma'shum, MM (2008 – 2011)**

Drs. H. Sya'roni Ma'shum MM menjabat sebagai Kepala Kantor Departemen Agama Provinsi Lampung selama kurang lebih 3 Tahun dan Berdasarkan KMA No 1 Tahun 2010 Penyebutan Departemen Agama berubah menjadi Kementerian Agama. Kementerian Agama Provinsi Lampung membawahi:

- a. Kan.Kemenag Kota B. Lampung
- b. Kan.Kemenag Kab. Lamsel
- c. Kan.Kemenag. Lamp. Tengah
- d. Kan.Kemenag. Lamp. Utara
- e. Kandepag Kab. Lamp. Barat
- f. Kan.Kemenag Kab. Lampung Timur
- g. Kan.Kemenag Kab. Tulang Bawang
- h. Kan.Kemenag Kab. Tanggamus

- i. Kan.Kemenag Kota Metro
- j. Kan.Kemenag Kab. Way Kanan
- k. Kan.Kemenag Kab. Pesawaran

**9. Dr. H. Abdurrahman, M.Ag (2011 – 2015)**

Dr. H. Abdurrahman, M.Ag menjabat sebagai Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung selama kurang lebih 4 Tahun, dan pada masa kepemimpinannya dikarenakan adanya pemekaran Kabupaten/Kota ada penambahan 3 Kantor kementerian Agama Kabupaten yang secara keseluruhan adalah:

- a. Kan. Kemenag Kota B. Lampung
- b. Kan. Kemenag Kab. Lamsel
- c. Kan. Kemenag. Lamp. Tengah
- d. Kan. Kemenag. Lamp. Utara
- e. Kandepag Kab. Lamp. Barat
- f. Kan. Kemenag Kab. Lampung Timur
- g. Kan. Kemenag Kab. Tulang Bawang
- h. Kan. Kemenag Kab. Tanggamus
- i. Kan. Kemenag Kota Metro
- j. Kan. Kemenag Kab. Way Kanan
- k. Kan. Kemenag Kab. Pesawaran
- l. Kan. Kemenag Kab. Pring Sewu
- m. Kan. Kemenag Kab. Tulang Bawang Barat
- n. Kan. Kemenag Kab. Mesuji

**10. Dr. H. Suhaili, M.Ag (2015 – Sekarang)**

Dr. H. Suhaili, M.Ag menjabat sebagai Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung pada masa kepemimpinannya ada 14 Kabupaten/Kota Kantor Kementerian Agama Kabupaten dan Kota yang secara keseluruhan adalah:

- a. Kan.Kemenag Kota B. Lampung
- b. Kan.Kemenag Kab. Lamsel
- c. Kan.Kemenag. Lamp. Tengah
- d. Kan.Kemenag. Lamp. Utara
- e. Kandepag Kab. Lamp. Barat
- f. Kan.Kemenag Kab. Lampung Timur
- g. Kan.Kemenag Kab. Tulang Bawang
- h. Kan.Kemenag Kab. Tanggamus
- i. Kan.Kemenag Kota Metro
- j. Kan.Kemenag Kab. Way Kanan
- k. Kan.Kemenag Kab. Pesawaran
- l. Kan.Kemenag Kab. Pring Sewu
- m. Kan.Kemenag Kab. Tulang Bawang Barat
- n. Kan.Kemenag Kab. Mesuji

## **2. Tugas Dan Fungsi Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung**

Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung mempunyai tugas melaksanakan tugas dan fungsi Kementerian Agama dalam Wilayah Provinsi Lampung berdasarkan kebijakan Menteri Agama dan ketentuan peraturan perundangundangan.

Dalam melaksanakan tugas tersebut Kantor Wilayah Kementerian Agama menyelenggarakan fungsi:

1. Perumusan dan Penetapan Visi, Misi, dan kebijakan teknis di bidang pelayanan dan bimbingan kehidupan beragama kepada masyarakat di Provinsi;
2. Pelayanan, bimbingan, dan pembinaan di bidang Haji dan Umrah;
3. Pelayanan bimbingan dan pembinaan di bidang pendidikan madrasah, pendidikan agama dan keagamaan;
4. Pembinaan Kerukunan Umat Beragama;
5. Perumusan kebijakan teknis di bidang pengelolaan Administrasi dan Informasi;
6. Pengkoordinasian perencanaan, pengendalian, pengawasan, evaluasi program; dan
7. Pelaksanaan hubungan dengan pemerintah daerah, instansi terkait dan lembaga masyarakat dalam rangka pelaksanaan tugas Kementerian di Provinsi Lampung.<sup>89</sup>

---

<sup>89</sup> *Ibid.* h. 4

#### A. Tugas dan Fungsi Bagian Tata Usaha

Bagian Tata Usaha mempunyai tugas melakukan koordinasi dan perumusan kebijakan teknis dan pelaksanaan pelayanan dan pembinaan administrasi kepada seluruh satuan organisasi di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung.

Dalam melaksanakan tugasnya Bagian Tata Usaha menyelenggarakan fungsi:

1. Koordinasi penyusunan rencana, evaluasi program dan anggaran, serta laporan;
2. Pelaksanaan urusan keuangan;
3. Penyusunan organisasi dan tatalaksana;
4. Pengolaan urusan kepegawaian;
5. Penyusunan peraturan perundang-undangan dan bantuan hukum
6. Pelaksanaan bimbingan kerukunan umat beragama;
7. Pelayanan informasi dan hubungan masyarakat; dan
8. Pelaksanaan Urusan ketatausahaan, rumah tangga, perlengkapan, dan pengelolaan barang milik/kekayaan Negara pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung.

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya Bagian Tata Usaha dibantu oleh 5 (lima) Subbagian, yang terdiri dari :

1. Sub bagian Perencanaan dan Keuangan, mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan koordinasi penyusunan rencana, program dan anggaran, evaluasi dan laporan, serta pelaksanaan urusan keuangan.



2. Sub bagian Organisasi, Tatalaksana dan Kepegawaian, mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan organisasi dan tatalaksana serta pengelolaan urusan kepegawaian.
3. Sub bagian Hukum dan Kerukunan Umat Beragama, mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan peraturan perundang-undangan, bantuan hukum, dan pelaksanaan urusan kerukunan umat beragama serta pelayanan masyarakat Khonghucu.
4. Sub bagian Informasi dan Hubungan Masyarakat, mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pelaksanaan urusan pengelolaan informasi dan hubungan masyarakat.
5. Sub bagian Umum, mempunyai tugas melakukan urusan ketatausahaan, rumah tangga, perlengkapan, pemeliharaan, dan pengelolaan barang milik/kekayaan Negara

#### B. Tugas dan Fungsi Bidang Pendidikan Madrasah

Bidang Pendidikan Madrasah mempunyai tugas melaksanakan pelayanan, bimbingan, pembinaan, dan pengelolaan sistem informasi di bidang pendidikan madrasah berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung. Dalam menjalankan tugasnya Bidang Pendidikan Madrasah menyelenggarakan fungsi:

1. Penyiapan perumusan kebijakan teknis dan perencanaan di bidang pendidikan madrasah;

2. Melaksanakan pelayanan, bimbingan, dan pembinaan di bidang kurikulum dan evaluasi, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengembangan potensi siswa, kelembagaan, kerja sama, dan pengelolaan system informasi pendidikan madrasah; dan
3. Evaluasi dan penyusunan laporan di bidang pendidikan madrasah

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya Bidang Pendidikan Madrasah dibantu oleh 5 ( lima) Seksi, yang terdiri dari :

1. Seksi Kurikulum dan evaluasi mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pelaksanaan pelayanan, bimbingan teknis, pembinaan di bidang kurikulum dan evaluasi pada Raudlatul Athfal (RA), Madrasah ibtdaiyah (MI), amdrasah Tsanawiyah ( Mts,) Madrasah Aliyah (MA), dan Madrasah Aliyah Kejuruan (MAK).
2. Seksi Pendidika n Tenaga Kependidikan mempunyai tugas melakukan Penyiapan bahan pelaksanaan pelayanan, bimbingan tehnis, dan pembinaan d bidang pendidikan dan tenaga kependidikan paa RA, MI, MTS, MA,MAK.
3. Seksi Sarana Prasarana, mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pelaksanaan pelayanan, bimbingan tehnis, dan pembinaan di bidang sarana dan prasarana pada RA, MI, Mts, MA, MK.
4. Seksi Kesiswaan, mempuyai tugas melakukan penyiapan bahan pelaksanaan pelayanan, bimbingan tehnis, dan pembinaan di bidang pengembangan potensi siswa pada RA, MI, Mts, MA, MAK.

5. Seksi Kelembagaan dan Informasi Madrasah, mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pelaksanaan pelayanan, bimbingan teknis, dan pembinaan di bidang pengembangan kelembagaan, kerja sama, serta pengelolaan system informasi pendidikan RA, MI, Mts, MA, MAK.

#### C. Tugas dan Fungsi Bidang Pendidikan Agama dan Keagamaan Islam

Bidang Pendidikan Agama dan Keagamaan Islam mempunyai tugas melaksanakan pelayanan, bimbingan, pembinaan, dan pengelolaan system informasi di bidang Pendidikan Agama dan Keagamaan Islam berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung.

Dalam melaksanakan tugas Bidang Pendidikan Agama dan Keagamaan Islam menyelenggarakan fungsi :

1. Penyiapan perumusan kebijakan teknis di bidang pendidikan agama dan keagamaan Islam;
2. Pelaksanaan pelayanan, bimbingan, dan pembinaan di bidang pendidikan agama islam pada pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar dan menengah, pondok pesantren, pendidikan diniyah dan pendidikan Al-Qur'an, serta pengelolaan sistem informasi pendidikan Agama dan Keagamaan Islam; dan
3. Evaluasi dan penyusunan laporan di bidang pendidikan agama dan keagamaan Islam.

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya Bidang Pendidikan Agama dan Keagamaan dibantu oleh 5 (lima) seksi, yang terdiri dari:

1. Seksi Pendidikan Agama Islam pada Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Dasar, mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pelaksanaan pelayanan, bimbingan teknis, dan pembinaan di bidang pendidikan agama islam pada pendidikan anak usia ini dan pendidikan dasar.
2. Seksi Pondok Pesantren, mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pelayanan, bimbingan teknis, dan pembinaan di biang pendidikan agama islam pada sekolah menengah.
3. Seksi Pendidikan Diniyah dan al-Qur'an, mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pelayanan, bimbingan teknis, dan pembinaan di bidang pendidikan diniyah da al-Qur'an.
4. Seksi Sistem Pendidikan Agama Dan Kagamaan Islam, mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pelayanan, bimbingan teknis, dan pembinaan di bidang pengelolaan system informasi pendidikan agama dan keagamaan islam.

#### D. Tugas dan Fungsi Bidang Penyelenggaraan Haji Dan Umrah

Bidang penyelenggaraan Haji dan Umrah, mempunyai tugas melaksanakan pelayanan, bimbingan pembinaan, dan pengelolaan system informasi di bidang penyelenggaraan haji dan umrah berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Kepala Kantor Wilayah Kementrian Agama Provinsi Lampung.

Dalam melaksanakan tugas Bidang Penyelenggaraan Haji dan Umrah menyelenggarakan fungsi:

1. Penyiapan perumusan kebijakan teknis di bidang penyelenggaraan haji dan umrah.
2. Pelaksanaan pelayanan, bimbingan, dan pembinaan dibidang pendaftaran dan dokumen, akomodasi, transportasi, perlengkapan haji, pengelolaan keuangan haji, pembinaan jamaah haji dan umrah, serta pengelolaan system informasi haji dan umrah; dan
3. Evaluasi dan penyusunan laporan di bidang penyelenggaraan haji dan umrah.

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya Bidang Penyelenggaraan Haji dan Umrah di bantu oleh 5 (lima) Seksi yang terdiri dari :

1. Seksi Pendaftaran dan Dokumen Haji, mempunyai tugas melakukan peyiapan bahan pelaksanaan pelayanan, bimbingan teknis, dan pendaftaran dokumen haji.
2. Seksi Pembinaan Haji dan Umrah, mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pelaksanaan pelayanan, bimbinga teknis, dan pembinaan di bidang pembinaan haji dan umrah.
3. Seksi Akomodasi, Trasportasi, dan Perlngkapan Haji, mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pelaksanaan pelayanan, bimbingan teknis, dan pembinaan di bidang akomodasi, transportasi, dan perlengkapan haji.

4. Seksi Pengelolaan Keuangan haji, mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pelaksanaan pelayanan, bimbingan teknis, dan pembinaan di bidang pengelolaan keuangan haji.
5. Seksi Sistem Informasi Haji, mempunyai tugas melakukan peyiapan bahan pelaksanaan pelayanan, bimbingan teknis, dan pembinaan di bidang system informasi haji dan umrah.

E. Tugas dan fungsi Bidang Bimbingan Masyarakat Islam

Bidang Bimbingan Masyarakat Islam mempunyai tugas melaksanakan pelayanan, bimbingan, pembinaan, dan pengelolaan system informasi di bidang masyarakat Islam berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung.

Dalam menjalankan tugas Bidang Bimbingan Masyarakat Islam menyelenggarakan fungsi :

1. Penyiapan perumusan kebijakan teknis di bidang bimbingan masyarakat Islam;
2. Pelaksanaan pelayanan, bimbingan, dan pembinaan di bidang urusan agama Islam dan pembinaan syariah, kepenghuluan dan pemberdayaan kantor urusan agama, penerangan agama islam, dan pemberdayaan zakat da waka, serta pengelolaan sistem informasi bimbingan masyarakat Islam; dan
3. Evaluasi dan penyusunan laporan di bidang bimbingan masyarakat Islam.

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya Bidang Bimbingan Masyarakat Islam dibantu oleh 5 (lima) seksi, yang terdiri dari :

1. Seksi Urusan Agama Islam, mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pelaksanaan pelayanan, bimbingan teknis, dan pembinaan di bidang urusan agama islam dan pembinaan syariah.
2. Seksi Kepenghuluan dan pemberdayaan Kantor Urusan Agama, mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pelaksanaan pelayanan, bimbingan teknis, dan pembinaan di bidang kepenghuluan dan pemberdayaan kantor urusan agama.
3. Seksi Penerangan Agama Islam, mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pelaksanaan pelayanan, bimbingan teknis, dan pembinaan di bidang penerangan agama islam.
4. Seksi Pemberdayaan Zakat, mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pelaksanaan pelayanan, bimbingan teknis, dan pembinaan di bidang pemberdayaan zakat.
5. Seksi Pemberdayaan Wakaf, mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pelaksanaan pelayanan, bimbingan teknis, dan pembinaan di bidang pemberdayaan wakaf.

#### F. Tugas dan Fungsi Bidang Bimbingan Masyarakat Kristen

Bidang Bimbingan Masyarakat Kristen mempunyai tugas melaksanakan pelayanan, bimbingan, pembinaan, dan pengelolaan sistem informasi di bidang

bimbingan masyarakat Kristen berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung.

Dalam melaksanakan tugasnya Bidang Bimbingan Masyarakat Kristen  
Menyelenggarakan fungsi :

1. Penyiapan perumusan kebijakan teknis di bidang pembinaan agama Kristen;
2. Pelaksanaan pelayanan, bimbingan dan pembinaan di bidang kelembagaan, penyuluhan dan budaya keagamaan, pendidikan agama Kristen pada pendidikan anak usia dini, dasar, dan menengah, pendidikan keagamaan Kristen serta sistem informasi bimbingan masyarakat Kristen; dan
3. Evaluasi dan penyusunan laporan di bidang bimbingan masyarakat Kristen

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya Bidang Bimbingan Masyarakat Kristen di bantu oleh 5 (lima) seksi yang terdiri dari :

1. Seksi kelembagaan dan Sistem Informasi Bimbingan Masyarakat Kristen, mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pelaksanaan pelayanan, bimbingan, teknis, dan pembinaan di bidang kelembagaan serta system informasi bimbingan masyarakat Kristen.
2. Seksi Penyuluhan dan Budaya Keagamaan, mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pelaksanaan pelayanan, bimbingan teknis, dan pembinaan di bidang penyuluhan dan budaya agama Kristen.
3. Seksi Pendidikan Agama Kristen pada PAUD dan Pendidikan Dasar, mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pelaksanaan pelayanan,



bimbingan teknis dan pembinaan di bidang pendidikan agama teknis, dan pembinaan di bidang pendidikan anak usia dini dan dasar.

4. Seksi Pendidikan Agama Kristen pada pendidikan Menengah, mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pelaksanaan pelayanan, bimbingan teknis, dan pembinaan di bidang pendidikan agama Kristen pada pembinaan menengah.
5. Seksi Pendidikan Keagamaan Kristen, mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pelaksanaan pelayanan, bimbingan teknis, dan pembinaan di bidang pendidikan keagamaan Kristen.

G. Tugas Pembimas Katolik, Pembimas Hindu, dan Pembimas Budha

1. Pembimbing Masyarakat Katolik mempunyai tugas melaksanakan pelayanan, bimbingan, pembinaan, dan pengelolaan sistem informasi di bidang bimbingan masyarakat Katolik berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung.
2. Pembimbing Masyarakat Hindu mempunyai tugas melaksanakan pelayanan, bimbingan, pembinaan, dan pengelolaan sistem informasi di bidang bimbingan masyarakat Hindu berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung.
3. Pembimbing Masyarakat Budha mempunyai tugas melaksanakan pelayanan, bimbingan, pembinaan, dan pengelolaan sistem informasi di

bidang bimbingan masyarakat Budha berdasarkan kebijakan yang teknis ditetapkan oleh Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung.

### **3. VISI DAN MISI KEMENTERIAN AGAMA**

#### Visi:

Terwujudnya masyarakat lampung yang taat beragama, rukun, cerdas, dan sejahtera lahir batin dalam rangka mewujudkan indonesia yang berdaulat, mandiri dan berkepribadian berlandaskan gotong royong.<sup>90</sup>

#### Misi:

- a. Meningkatkan pemahaman dan pengamalan ajaran agama.
- b. Memantapkan kerukunan intra dan antar umat beragama.
- c. Menyediakan pelayanan kehidupan beragama yang merata dan berkualitas.
- d. Meningkatkan pemanfaatan dan kualitas pengelolaan potensi ekonomi keagamaan.
- e. Mewujudkan penyelenggaraan ibadah haji dan umrah yang berkualitas dan akuntabel.
- f. Meningkatkan akses dan kualitas pendidikan umum berciri agama, pendidikan agama pada satuan pendidikan umum, dan pendidikan keagamaan.
- g. Mewujudkan tatakelola pemerintahan yang bersih, akuntabel, dan terpercaya.

---

<sup>90</sup> *Ibid. h. 5*

#### **4. STRUKTUR ORGANISASI KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN AGAMA PROVINSI LAMPUNG BERDASARKAN : PMA No. 13 Tahun 2012**

Adapun struktur organisasi Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung sebagaimana diatur dalam peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama pasal 240 ayat 2 adalah sebagai berikut:<sup>91</sup>

- a. Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung
- b. Kepala Bagian Tata Usaha
- c. Kepala Bidang Pendidikan Madrasah
- d. Kepala Bidang Pendidikan Agama dan Keagamaan Islam
- e. Kepala Bidang Penyelenggara Haji dan Umrah
- f. Kepala Bidang Urusan Agama Islam dan Pembinaan Syariah
- g. Kepala Bidang Penerangan Agama Islam, Zakat dan Wakaf

#### **B. Temuan Hasil Penelitian**

##### **1. Pelaksanaan Rekrutmen Kepala Madrasah**

Sesuai dengan tujuan penelitian adalah untuk mengetahui bagaimana rekrutmen kepala madrasah negeri di kabupaten Lampung Selatan. Dalam penelitian ini menggunakan teknik dan prosedur analisis yang telah ditetapkan dalam metode penelitian serta memperhatikan proses rangkaian pelaksanaan rekrutmen kepala madrasah. Berkaitan dengan kondisi real atau fenomena yang terjadi

---

<sup>91</sup> *Ibid.* h. 6

dilapangan, peneliti berusaha menggali dengan melakukan pengamatan langsung berdasarkan hasil wawancara yang telah peneliti tentukan pada saat penelitian dikantor wilayah kementrian agama provinsi lampung. Dan kemudian menggabungkan data yang diperoleh dari dokumen pelaksanaan rekrutmen kepala madrasah dikantor wilayah kementrian agama provinsi lampung tersebut. Data yang dikumpulkan melalui wawancara dan dokumen digunakan sebagai dasar analisis lebih lanjut.

Dalam proses pengangkatan kepala madrasah diperlukan suatu perencanaan yang matang, karena perencanaan yang matang sangat diperlukan dalam setiap kegiatan yang akan dilakukan. Kita tidak dapat mengharapkan kegiatan yang akan kita laksanakan dapat berjalan lancar serta dapat mencapai tujuan tanpa perencanaan yang bagus. Perencanaan merupakan suatu langkah persiapan dalam pelaksanaan suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan tertentu. Proses penyusunan rencana yang harus diperhatikan dalam rekrutmen kepala madrasah adalah menyiapkan segala sesuatu yang diperlukan dalam mencapai tujuan, yaitu dengan mengumpulkan data, mencatat dan menganalisis data, serta merumuskan keputusan. Sebelum rekrutmen dilaksanakan maka pihak Kantor Wilayah Kementrian agama Provinsi lampung menyusun perencanaan, hal yang dilakukan adalah analisis pekerjaan dan analisis jabatan. Kedua analisis ini dilakukan untuk mendapatkan data data mengenai formasi madrasah yang kosong.

Berapa kepala madrasah yang dibutuhkan dan untuk menentukan persyaratan minimum yang perlu dimiliki oleh calon kepala madrasah.<sup>92</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dengan Plh Kasubag Organisasi Tata Laksana dan Kepegawaian, H. Hilma Proses rekrutmen calon kepala Madrasah dilaksanakan oleh Kantor Kementerian Agama Wilayah Kabupaten/Kota yang didasarkan pada analisis proyeksi kebutuhan kepala madrasah untuk dua tahun ke depan. Hal ini dilakukan agar kabupaten/kota memiliki jumlah calon kepala madrasah yang mencukupi untuk memenuhi kebutuhan formasi.<sup>93</sup>

Berdasarkan proyeksi kebutuhan yang telah ditetapkan, Kantor Kementerian Agama sesuai kewenangannya menyampaikan pengumuman secara terbuka kepada semua guru dan kepala madrasah yang ada di wilayahnya. Penyampaian informasi dapat dilaksanakan melalui pengumuman resmi yang dikirim kepada semua madrasah atau melalui *website*. Setelah pengumuman diterima secara resmi dari Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota, kepala madrasah melakukan identifikasi terhadap guru potensial untuk dapat diusulkan sebagai calon kepala Madrasah. Guru yang memenuhi persyaratan selanjutnya dapat mempersiapkan berkas-berkas usulan dan surat lamaran yang ditujukan kepada Kepala /Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota melalui kepala madrasah. Surat lamaran yang dibuat oleh guru harus dilampiri dengan berkas kelengkapan administratif yang dibutuhkan. Selanjutnya berkas usulan yang terdiri dari lamaran dan berkas usulan kelengkapan administratif secara kolektif

---

<sup>92</sup> Data hasil wawancara dengan Plh Kasubag Organisasi Tata Laksana dan Kepegawaian, H. Hilma, pada tanggal 07 Agustus 2017 di Kantor Wilayah Kementrian Agama Provinsi Lampung.

<sup>93</sup> *Ibid*

diusulkan oleh kepala madrasah atau bersama-sama dengan pengawas madrasah kepada Kepala Kantor Kementerian Agama wilayah Kabupaten/Kota.

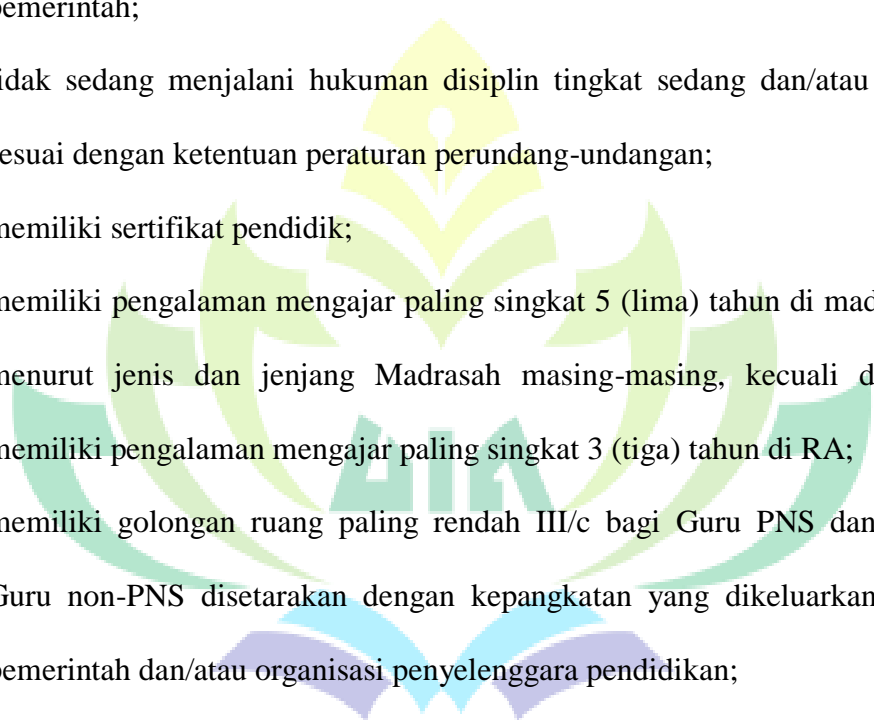
## **2. Pelaksanaan Seleksi Kepala Madrasah**

Setelah Kementerian Agama wilayah Kabupaten/Kota menerima berkas lamaran yang diajukan oleh para calon kepala madrasah selanjutnya kepala Kementerian Agama wilayah Kabupaten/Kota menyerahkan berkas lamaran tersebut kepada Kepala Kantor Wilayah Provinsi Lampung, tahap selanjutnya adalah pelaksanaan seleksi, yang mana seleksi dibagi menjadi dua tahapan yaitu seleksi administratif dan seleksi akademik.

Seleksi administratif dimaksudkan untuk melakukan verifikasi kelengkapan, kebenaran dan keabsahan dokumen-dokumen pendukung kriteria administratif. Dokumen administratif meliputi berkas usulan yang terdiri dari semua persyaratan administratif calon kepala madrasah. Berdasarkan hasil wawancara dengan bapak Bardiyansyah. S. Kom selaku pegawai bagian ortala dan kepegawain, mengenai syarat Administratif yang harus dipenuhi untuk menjadi kepala madrasah, kantor wilayah kementrian agama provinsi Lampung menggunakan acuan Peraturan Menteri Agama nomor 29 tahun 2014 yang di antaranya menyebutkan tentang persyaratan kepala Madrasah, yaitu: Guru yang diberi tugas tambahan sebagai Kepala Madrasah wajib memenuhi persyaratan sebagai berikut:<sup>94</sup>

---

<sup>94</sup> Data hasil wawancara dengan pegawai bagian Organisasi Tata Laksana dan Kepegawaian, Bardiyansyah, S. Kom, pada tanggal 07 Agustus 2017 di Kantor Wilayah Kementrian Agama Provinsi Lampung.

- 
- a. beragama Islam dan berakhlak mulia;
  - b. memiliki kemampuan baca tulis al Qur'an dengan tartil;
  - c. memiliki kualifikasi akademik paling rendah Sarjana (S1) atau Diploma empat (D-IV) kependidikan atau non-kependidikan perguruan tinggi yang terakreditasi;
  - d. berusia paling tinggi 56 (lima puluh enam) tahun;
  - e. sehat jasmani dan rohani berdasarkan surat keterangan dari dokter pemerintah;
  - f. tidak sedang menjalani hukuman disiplin tingkat sedang dan/atau berat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
  - g. memiliki sertifikat pendidik;
  - h. memiliki pengalaman mengajar paling singkat 5 (lima) tahun di madrasah menurut jenis dan jenjang Madrasah masing-masing, kecuali di RA memiliki pengalaman mengajar paling singkat 3 (tiga) tahun di RA;
  - i. memiliki golongan ruang paling rendah III/c bagi Guru PNS dan bagi Guru non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh pemerintah dan/atau organisasi penyelenggara pendidikan;
  - j. memiliki nilai prestasi kerja dan nilai kinerja Guru paling rendah baik dalam 2 (dua) tahun terakhir bagi Guru PNS;
  - k. memiliki nilai kinerja guru paling rendah baik dalam 2 (dua) tahun terakhir bagi Guru non-PNS; dan

1. memiliki Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan (STTPP) Kepala Madrasah yang diterbitkan oleh Kementerian Agama.<sup>95</sup>

Sedangkan Seleksi akademik menurut bapak Bardiyansyah. S. Kom meliputi penilaian terhadap:

1. Rekomendasi Kepala Madrasah

Rekomendasi kepala madrasah adalah sebuah rekomendasi profesional tentang penguasaan lima kompetensi kepala madrasah dan pengembangan keprofesiannya yang diberikan oleh kepala madrasah.

2. Rekomendasi Pengawas Madrasah

Rekomendasi pengawas madrasah adalah sebuah rekomendasi profesional tentang penguasaan lima kompetensi kepala madrasah dan pengembangan keprofesiannya yang diberikan oleh pengawas madrasah.

3. Makalah Kepemimpinan Madrasah

Makalah kepemimpinan ditulis oleh calon kepala madrasah pada saat melaksanakan seleksi akademik. Hal ini dilakukan dengan harapan dapat memberikan gambaran tingkat pemahaman calon madrasah terhadap kepemimpinan sekolah dan visi.

4. Penilaian Potensi Kepemimpinan (PPK)

Penilaian Potensi Kepemimpinan (PPK) atau *Leadership Potential Assessment (LPA)* adalah penilaian kesiapan kepemimpinan sekolah terhadap

---

<sup>95</sup> Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 Tentang Kepala Madrasah



calon kepala madrasah. PPK mencakup 4 (empat) instrumen: respon situasional 1.a., respon situasional 1.b, kreativitas dan pemecahan masalah, dan pengambilan keputusan berdasarkan bukti-bukti. Calon kepala madrasah diminta untuk merespon permasalahan/situasi disajikan berdasarkan pengetahuan dan pengalaman yang dimilikinya.

#### 5. Penilaian kinerja sebagai guru

Penilaian kinerja adalah penilaian terhadap tingkat keberhasilan guru secara keseluruhan dalam periode tertentu di dalam melaksanakan tugas. Penilaian kinerja guru ini dilakukan secara berkala dengan menggunakan instrumen yang telah ditetapkan.

### 3. Penetapan/ Pengangkatan Kepala Madrasah

Kepala Madrasah merupakan pemimpin madrasah yang mempunyai peranan yang sangat penting dalam meningkatkan mutu madrasah. Untuk itu, pengangkatannya tidak bias dilakukan secara asal- asalan. Kualitas kepala madrasah harus benar-benar bagus agar nanti madrasah yang dipimpinnya dapat memenuhi standart seperti apa yang diharapkan oleh semua pihak. Seseorang tidak dapat diangkat menjadi kepala madrasah dengan begitu saja, tanpa melihat

berbagai pertimbangan. Dan memang untuk menjadi kepala madrasah bukanlah hal yang mudah. Ada syarat-syarat khusus yang harus dipenuhi untuk diangkat menjadi kepala madrasah.

Dalam hal ini, Kantor wilayah kementerian agama provinsi lampung menentukan apakah seseorang diangkat menjadi kepala madrasah atau tidak, berdasarkan prosedur sebagai berikut:

- a. Pengangkatan Kepala Madrasah dilakukan melalui rekrutmen, seleksi, asesmen kompetensi, dan rapat Baperjakat
- b. Calon kepala madrasah yang sudah memenuhi syarat untuk menjadi kepala madrasah atas usulan kantor kementerian agama kabupaten atau kota, diajukan ke Kantor wilayah kementerian agama provinsi.
- c. Dari kantor wilayah kementerian agama atas persetujuan Kabid Mappenda,<sup>96</sup> calon diusulkan ke Baperjakat, yaitu Badan Pertimbangan Pejabat dan Kepangkatan. Di Baperjakat inilah dimusyawarahkan calon itu pantas atau tidak untuk menjadi kepala madrasah dengan berdasarkan berbagai pertimbangan. Baperjakat diketuai oleh bagian TU, sekretarisnya dari Kasubag kepegawaian, dan dengan anggota semua kepala bidang yang ada di kantor wilayah kementerian agama provinsi Lampung.
- d. Kalau dalam Baperjakat, disepakati maka selanjutnya calon tersebut diusulkan ke kantor wilayah kementerian agama provinsi Lampung. Tapi bukan suatu jaminan, ketika di Baperjakat calon disepakati oleh Kakanwil

---

<sup>96</sup> Data hasil wawancara dengan kepala bidang pendidikan madrasah, Drs. Marwan, pada tanggal 07 Agustus 2017 di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung.

disepakati pula. Bisa saja Kakanwil tidak menyetujuinya dengan suatu pertimbangan, maka calon tersebut gagal. Akan tetapi bila Kakanwil setuju dengan usulan Baperjakat, maka calon bisa diangkat.<sup>97</sup>

- e. Rekrutmen, seleksi, dan asesmen kompetensi dilakukan oleh Kepala Kantor Wilayah.
- f. Kepala Kantor Wilayah menetapkan pengangkatan dan melantik Kepala Madrasah.
- g. Pelantikan Kepala Madrasah dapat didelegasikan kepada Kepala Kantor Kementerian Agama.

Ini artinya terlihat adanya sebuah dominasi seorang pemimpin. Padahal, semestinya Kakanwil dalam membuat kebijaksanaan menentukan pemilihan kepala madrasah tidak sendirian, ia dibantu oleh Baperjakat. Baperjakat mempunyai peranan membantu pimpinan dalam membuat kebijaksanaan mengenai karir pegawai. Baperjakat adalah tim yang bersifat membantu pimpinan untuk memberikan penilaian dan pertimbangan dalam hal pengangkatan dalam jabatan di lingkungan Departemen Agama sehingga mendekati obyektifitas yang sesungguhnya. Sesuai dengan pasal 3 Keputusan Menteri Agama No. 350 tahun 1998, tugas pokok Baperjakat adalah memberikan pertimbangan kepada pimpinan dalam hal :

- a. Pengangkatan, pemindahan, pemberhentian PNS yang menduduki jabatan struktural

---

<sup>97</sup> Data hasil wawancara dengan Plh Kasubag Organisasi Tata Laksana dan Kepegawaian, H. Hilma, pada tanggal 07 Agustus 2017 di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung.

- b. Pengangkatan dalam pangkat PNS yang menduduki jabatan structural sebagaimana tersebut pada item a, baik yang dipercepat, kenaikan pangkat pilihan, prestasi kerja luar biasa baiknya dan kenaikan pangkat yang menemukan penemuan baru yang bermanfaat bagi negara.
- c. Penunjukan PNS untuk mengikuti diklat struktural yang dipersyaratkan untuk jabatan struktural sebagaimana tersebut pada item a.
- d. Sebagai tim penilai bagi PNS yang menunjukkan prestasi yang luar biasa baiknya.<sup>98</sup>

Selanjutnya fungsi Baperjakat disebutkan pada pasal 4 sebagai berikut:

- a. Meneliti dan menilai kemudian memberikan pertimbangan dan saran terhadap usul-usul dimaksud pada pasal 3
- b. Menentukan tata cara persidangan untuk membahas dan membicarakan masalah yang menjadi tugas pokoknya.<sup>99</sup>

### **C. Pembahasan Hasil Penelitian**

Berdasarkan hasil penelitian Sebagai mana yang telah diuraikan sebelumnya, mengenai prosedur pengangkatan kepala madrasah di Kantor wilayah kementerian agama provinsi lampung, maka dapat kita cermati bahwa berbagai upaya yang telah dilakukan oleh Kantor wilayah kementerian agama provinsi lampung tidak lain bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme kepala madrasah yang nantinya akan berimbas pada peningkatan mutu madrasah. Karena

---

<sup>98</sup> Mufham al-Amin, *Peran Baperjakat dalam Pengembangan Karier Pegawai*, dalam Rindang No. 06 tahun XXXI, Januari 2006, h. 29.

<sup>99</sup> *Ibid*, h. 30.

hanya kepala madrasah profesional yang dapat meningkatkan mutu lembaga pendidikan yang dikelolanya.

Berdasarkan hasil penelitian Pelaksanaan Rekrutmen dan Pelaksanaan Seleksi sudah berjalan baik dan sesuai dengan Peraturan yang telah ditentukan hanya saja dalam Pengambilan kebijakan untuk menentukan pengangkatan kepala madrasah, yang dilaksanakan bersama-sama oleh Kantor wilayah kementerian agama provinsi lampung dan Baperjakat. Akan tetapi, yang terjadi adalah sebaliknya. Peranan Baperjakat terkadang kurang mendapat perhatian dan pimpinan membuat kebijaksanaan sendiri. Akibatnya, penentuan dalam pengangkatan kepala madrasah menjadi kurang obyektif.<sup>100</sup>

Meskipun syarat untuk menjadi kepala madrasah telah ditetapkan. Tetapi karena dalam pengambilan kebijakan pengangkatan lebih didominasi oleh pimpinan, maka hasilnya kurang obyektif. Ini karena Baperjakat kurang dilibatkan dalam membuat pertimbangan dan penilaian pada nominasi calon kepala madrasah. Padahal dalam pasal 3 Keputusan Menteri Agama nomor 350 tahun 1998 disebutkan bahwa tugas pokok Baperjakat adalah memberikan pertimbangan kepada pimpinan, salah satunya dalam hal pengangkatan. Dari sini dapat penulis cermati, bahwa peran pimpinan lebih dominan dalam pertimbangan Baperjakat. Akibatnya pimpinan dalam membuat kebijaksanaan kurang obyektif karena kurang memperhatikan masukan Baperjakat, sehingga pengembangan karier pegawai, termasuk pengangkatan kepala madrasah yang lebih dominan adalah kebijaksanaan pimpinan.

---

<sup>100</sup> Mufham al-Amin, *Peran Baperjakat dalam Pengembangan Karier Pegawai*, dalam Rindang No. 06 tahun XXXI, Januari 2006, h. 30.

Padahal karier adalah menyangkut hak kewajiban dan prestasi setiap pegawai negeri. Sudah seharusnya dalam penetapannya lebih akomodatif dan obyektif dengan memperhatikan saran dan pertimbangan Baperjakat. Dalam rangka menjaga obyektifitas pengembangan karier pegawai tersebut setiap instansi jajaran Departemen Agama hendaknya mentaati peraturan yang berlaku yaitu harus memfungsikan Baperjakat sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Berikut ini alternatif untuk memperbaiki kebijakan pengangkatan sehingga mendekati obyektifitas, antara lain:

1. Berpedoman pada peraturan perundang-undangan yang berlaku. Peraturan dan prosedur yang berlaku harus dipegang sepenuhnya, karena di dalam peraturan tersebut diatur syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh kepala madrasah
2. Nominasi. Dalam hal nominasi lebih dari satu orang calon, tentu dapat diambil kebijaksanaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku serta menghindari dari kepentingan-kepentingan tertentu yang tidak relevan. Demikian pula dalam hal memberikan prioritas secara logis seperti prioritas dari segi kemampuan profesional, kepribadian yang baik, pengalaman dan sebagainya
3. Kebijaksanaan pimpinan. Pimpinan yang bijaksana adalah pimpinan yang arif dalam menggunakan otoritas kebijaksanaannya, dan tidak sepihak. Artinya, tidak hanya menurut kebijaksanaannya sendiri tanpa mempertimbangkan saran-saran dari pihak lain. Sehingga dalam membuat kebijaksanaan pengangkatan kepala madrasah akan mendengarkan saran-

saran dan pertimbangan pihak lain yang lebih berkompeten agar lebih bijaksana

4. Peran Baperjakat, secara fungsional Baperjakat memang hanya memberikan penilaian, mempertimbangkan dan saran-saran kepada pimpinan berkaitan dengan pemilihan kepala madrasah, pemberian pertimbangan tersebut sangat penting untuk didengar karena Baperjakat merupakan tim yang terdiri dari beberapa orang. Sudah barang tentu dalam memberikan pertimbangan kepada pimpinan lebih obyektif dibanding pertimbangan hanya dari seorang saja.<sup>101</sup>

Upaya profesionalisasi kepala madrasah juga bisa dilihat dari dasar pengangkatan kepala madrasah. Kalau dahulu, sebelum tahun 1992 pemilihan kepala madrasah lebih didasarkan pada pengalaman mengajar atau lamanya ia mengajar, bukan pada kemampuan profesional, tetapi sekarang semua aspek jadi bahan pertimbangan. Tidak ada satu aspek melebihi aspek yang lain, semua diperhitungkan dan saling mendukung. Karena yang dibutuhkan sekarang adalah seorang kepala madrasah yang profesional, maka pengangkatan kepala madrasah juga harus benar-benar memperhitungkan kemampuan-kemampuan/ ketrampilan profesional yang dimiliki oleh calon kepala madrasah karena untuk menjadi kepala yang profesional perlu dimulai dari pengangkatan yang profesional pula.

Kebijakan pengangkatan kepala madrasah, bukanlah Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung yang menentukan karena Kanwil sifatnya

---

<sup>101</sup> *Ibid*, h. 29.

Institusi Vertikal sebagaimana diungkapkan oleh pegawai bagian Organisasi Tata Laksana dan Kepegawaian,. Bardiyansyah, S. Kom, “Sebagai Instusi Vertikal, Kanwil kaitannya dengan kebijakan pengangkatan kepala madrasah mengikuti kebijakan dari pusat. Cuma, ada beberapa yang jadi kewenangan kita. Misalnya bidang kemampuan kalau kemampuan itu kan kita yang tahu kinerjanya, tapi tetap memakai patokan kebijakan dari pusat.”<sup>102</sup>

Dengan demikian, melihat uraian di atas, bahwa prosedur pengangkatan kepala madrasah dari tahun ke tahun, dilihat dari segi persyaratan selalu menuju perubahan yang lebih baik seperti sekarangpun, prosedur pengangkatan kepala madrasah sedang direvisi, artinya akan ada perubahan positif lagi, meskipun garis besarnya sama lebih lanjut Bapak Bardiyansyah menambahkan: “Kalau peraturan itu kan tidak boleh salah, ada yang perlu diperbaiki itu harus diperbaiki toh nanti perubahan yang akan terjadi, besar kemungkinannya lebih baik”.

---

<sup>102</sup> Ary H. Gunawan, *op. cit.*, h. 5.



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan temuan hasil penelitian dan pembahasan maka hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan Rekrutmen Kepala Madrasah Di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung sudah dilaksanakan sesuai dengan tahapan- tahapan rekrutmen yang telah ditentukan. Tahapan tersebut adalah tahap Pelaksanaan Rekrutmen, pelaksanaan pelaksanaan Seleksi dan tahap pengangkatan/ penetapan .

Kebijakan pengangkatan Kepala Madrasah dilihat dari segi tata cara pengangkatan Kepala Madrasah, dalam mengambil kebijaksanaan pemimpin dipandang urgen untuk mempertimbangkan saran dan masukan dari Baperjakat. Karena tugas Baperjakat adalah memberikan pertimbangan kepada pimpinan salah satunya dalam hal pengangkatan. Pemberian pertimbangan tersebut sangat penting untuk didengar karena Baperjakat merupakan tim yang terdiri dari beberapa orang. Sudah barang tentu dalam memberikan pertimbangan kepada pimpinan lebih obyektif dibanding pertimbangan hanya dari seorang saja.

Dilihat dari segi persyaratan Kepala Madrasah pada realitanya sudah baik dan sesuai dengan fungsi dan peran Kepala Madrasah. Yaitu Kepala Madrasah harus mampu berperan sebagai Edukator, Manajer, Administrator, Supervisor, *Leader*, Inovator, Dan Motivator Pendidikan. Karena persyaratan pengangkatan Kepala Madrasah tidak lagi lebih didasarkan pada pengalaman menjadi guru.

Tetapi semua aspek diperhitungkan dan saling mendukung satu sama lain termasuk aspek kemampuan dan pendidikan profesional. Kebijakan Pengangkatan Kepala Madrasah yang diambil menggunakan azas musyawarah untuk mufakat untuk memilih calon Kepala Madrasah yang profesional, Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung berupaya untuk:

- a. Calon Kepala Madrasah yang dipilih diutamakan lulusan S2.
- b. Calon Kepala Madrasah yang dipilih diutamakan yang mendapat dukungan dari masyarakat.
- c. Up Grading, melalui pelatihan- pelatihan, workshop dan lokakarya.



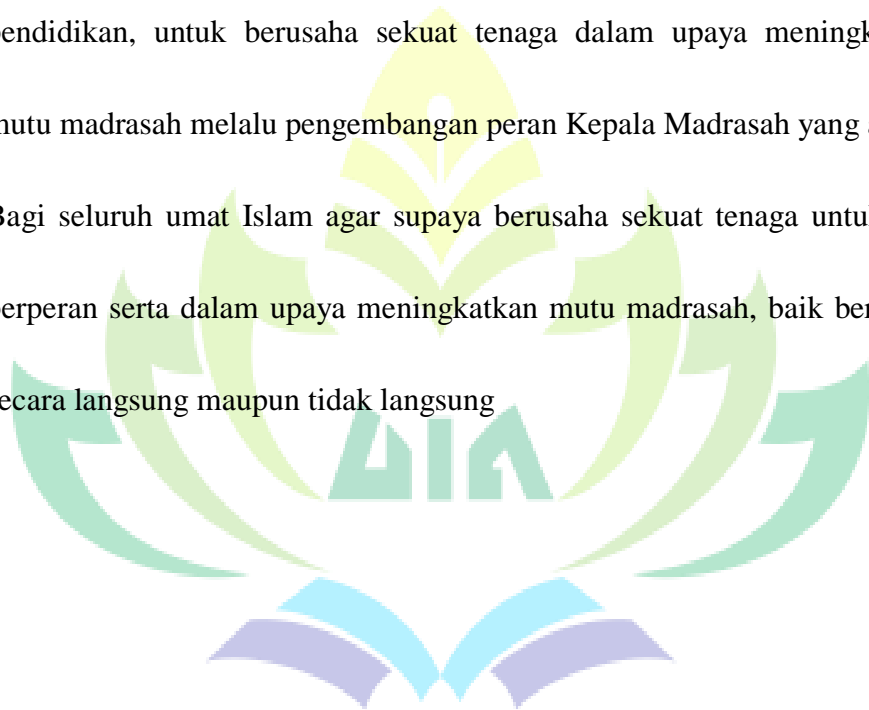
## **B. Rekomendasi**

Sebagai akhir penulisan tesis ini, penulis menyampaikan saran yang sekiranya perlu menjadi bahan pertimbangan dalam rangka pelaksanaan Rekrutmen Kepala Madrasah Negeri Kabupaten Lampung Selatan yang dilakukan oleh Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung:

1. Bagi Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung khususnya pimpinan, agar dalam mengambil kebijakan pengangkatan Kepala

Madrasah berpedoman pada peraturan perundangan yang berlaku serta menghindari dari kepentingan- kepentingan tertentu yang tidak relevan. Dan juga sangat penting untuk mempertimbangkan saran dari Baperjakat agar kebijakan tersebut mendekati obyektivitas.

2. Bagi pembaca yang memetik hikmah dari karya tulis ini, diharapkan untuk lebih memahami dan peduli terhadap kinerja kepala madrasah dan pendidikan, untuk berusaha sekuat tenaga dalam upaya meningkatkan mutu madrasah melalui pengembangan peran Kepala Madrasah yang ada.
3. Bagi seluruh umat Islam agar supaya berusaha sekuat tenaga untuk ikut berperan serta dalam upaya meningkatkan mutu madrasah, baik berperan secara langsung maupun tidak langsung



## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Choliq, MT, Inovasi Reformatif Menuju Madrasah Unggul, (Semarang: t.p., 1998)
- Ace Suryadi dan HAR Tilaar, Analisis Kebijakan Pendidikan, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1993)
- Ahmad bin Hambal, *Sunan Ahmad bin Hambal, Jilid III*, (Beirut : Lebanon, Dar Al-Maktab Al- Islamiyah, 2007)
- Ahmad Mustofa Al-Maraghi, Tafsir al-Maraghi, juz awal, (Mesir: Darul Ulum, 1394 H/1974 M)
- Aminudin, *Metode Penelitian*, Alfabeta, Bandung, cet 15, 1990
- Arikunto, S. (2006) *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*: Jakarta, Rineka Cipta.
- Bogdan, R. and Taylor, S.J. 1975. *Introduction to Qualitative Research Methode*.New York : John Willey and Sons, 1975.
- Bungin,B. *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Dalam peraturan Mentri Agama No. 1 tahun 1946, tanggal 19 Desember tentang pemberian bantuan madrasah, dijelaskan bahwa madrasah adalah tiap-tiap tempat pendidikan yang mengajarkan ilmu pengetahuan Agama Islam sebagai pokok ajarannya. Lihat: Husni Rahim, *Arah Baru Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Ciputat Logos Wacana Ilmu, 2001)
- Data hasil wawancara dengan kepala bidang pendidikan madrasah, Drs. Marwan, pada tanggal 07 Agustus 2017 di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung.
- Data hasil wawancara dengan pegawai bagian Organisasi Tata Laksana dan Kepegawaian,. Bardiyansyah, S. Kom, pada tanggal 07 Agustus 2017 di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung.
- Data hasil wawancara dengan Plh Kasubag Organisasi Tata Laksana dan Kepegawaian,. H. Hilma, pada tanggal 07 Agustus 2017 di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung.
- Departemen Agama RI, *Al Quran dan Terjemahnya*, Semarang, Toha Putra, 2009,

DEPDIKBUD, *Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pendidikan Menengah Umum, Panduan Manajemen Sekolah*, (Jakarta: 1999)

Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Pendidikan Menengah Umum, 2001)

Djuma'in, "Kurikulum MA dalam Rangka Otonomi Daerah; Laporan Kegiatan Pelatihan Kepala Madrasah Aliyah selampung Angkatan VII, VIII", Kerjasama kemenag Prov. Lampung dengan IAIN RIL Tahun 2003.

Dokumen Laporan Tahunan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung

E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004)

E. Pino dan T. Wittermans, *Kamus Inggris Indonesia*, (Jakarta: Pradnya Paramitha, 1970)

Fatah Syukur, *Sejarah Pendidikan Islam, Sebuah Pengantar*, (Semarang: Al-Qalam Press, 2004)

George F. Kneller, *Logic and Language of Education*, (New York: London, 1996)

Ghulam Farid Malik, *Buku Pegangan dan Pedoman untuk Manajemen Sekolah di Madrasah Indonesia*, (Jakarta: Depag, Dirjen Pembinaan Kelembagaan Islam, 1999)

Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, ((Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1993)

Hadari Nawawi, *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas sebagai Lembaga Pendidikan*, (Jakarta: Gunung Agung, 1982)

Imron Arifin, *Penelitian Kualitatif dalam Ilmu-Ilmu Sosial dan Keagamaan*, (Malang: Kalimantan Press, 1994).

Iskandar Wiryo Kusumo dan J. Mandalika, *Kumpulan Pikiran-pikiran dalam Pendidikan*, (Jakarta: Rajawali, 1982)

Jalaluddin Muhammad bin Ahmad al-Mahalli dan Jalaluddin Abdurrahman bin Abi Bakar as-Suyuti, *Tafsir al-Imamaini al-Jalalaini*, (Bairut Libanon: Dar al Kutub al-Ilmiyah, t.th.),

Karakteristik MBS bisa diketahui antara lain dari bagaimana sekolah dapat mengoptimalkan kinerjanya, proses pembelajaran, pengelolaan, sumber belajar, profesionalisme tenaga kependidikan, serta sistem administrasi secara keseluruhan.

Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1998)

Kholid Narbuko, dan Abu Ahmadi, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001)

Laporan Komisi Nasional Pendidikan, Menuju Pendidikan Dasar Bermutu dan Merata, (Jakarta: Depdiknas, 2001).

Made Pidarta, *Peranan Kepala Sekolah pada Pendidikan Dasar*, (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 1995)

Margono, Drs. S. Margono (2004) *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.

Matthew B. Miles, *Innovation in Education*, (New York: Teachers College Press, 1973)

Miles, Matthew B. & A. Michael Huberman. 2009. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: UI-Press.

Moleong, Lexy. (2002). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Mufham al-Amin, *Peran Baperjakat dalam Pengembangan Karier Pegawai*, dalam Rindang No. 06 tahun XXXI, Januari 2006,

Mufham al-Amin, *Peran Baperjakat dalam Pengembangan Karier Pegawai*, dalam Rindang No. 06 tahun XXXI, Januari 2006.

Muhammad 'Athiyah al-Abrasyi, At-Tarbiyatul Islamiyah, (Mesir: Darul Ulum)  
Nasution, S. (1998) *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, Bandung; Tarsito.  
Nurul Zuriah, *Pendidikan Moral & Budi Pekerti Dalam Perspektif Perubahan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008.

P dan K, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1995)

Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 Tentang Kepala Madrasah

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah; diunduh pkl 13.00 Wib 01/05/2017

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2010 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah; diunduh pkl 13.00 Wib 01/05/2017

Retno Sriningsih Satmoko, Landasan Kependidikan, (Semarang: IKIP Semarang Press, 1999)

Rohani H.M. dan Abu Ahamkadi, *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1991)

Soewardji Lazaruth, Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya, (Salatiga: Kanisius, 2000)

Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2002)

Sugiyono, 2009, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung : Alfabeta.

Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung, cet 15,2007

Sugiyono. (2012). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung : ALFABETA

Suhardiman, Budi. (2012). *Studi Pengembangan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Rineka Cipta.

Sur, "Potret Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah", dalam Rindang, No. 10 Tahun XXVIII, Mei 2003.

Surakhmad, Winarno, 1982. *Pengantar Penelitian Ilmiah Dasar*. Bandung : Teknik Tarsito.

Surya Subrata, Dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah, (Yogyakarta: Bina Aksara, 1984)

Sutopo, HB, *Pengantar Penelitian Kualitatif, Dasar-dasar Teoritis dan Praktis, Pusat Penelitian UNS*, Surakarta, 1998.

Suyanto, "*Kepemimpinan Kepala Sekolah (Forum Otonomi Pendidikan)*", [http://www.kompas.com/kompas-cetak/0103/23/dikbud/forum\\_09.htm](http://www.kompas.com/kompas-cetak/0103/23/dikbud/forum_09.htm), Senin, 17 September 2016.

Syeh Abdul Aziz Izzudin dan Syeh Bahij Abdul Qodir Ghazawi, *Jawahi Sholih Al-Bukhori Sarah Imam Ibn Hajar Al-Asqolani* (Beirut: Dar Ihya Al-Ulum, t.th)

Undang- Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, (Semarang: Aneka Ilmu, 2003)

Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*; Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001).

Wayan Koster, “Pengaruh Input Sekolah Terhadap Outcome Sekolah Survei di SLTP Negeri DKI Jakarta, Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan”, No. 025 Tahun ke-6, (Jakarta: Badan Penelitian dan Pengembangan Depdiknas, September, 2000)

William, B. Castetter, *The Personnel Function In Educational Administration*, (New York: MacMillan Publishing co, 1981)





# LAMPIRAN



## **PEDOMAN ANALISIS DOKUMEN**

- A. Gambaran Umum Latar Penelitian  
(Sumber Bagian Umum Sub Tata Usaha)
2. Sejarah Berdiri
  - a. Sejarah Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung
  - b. Tahun Berdiri Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung.
  - c. Nama- nama Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung
  - d. Letak Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung
3. Tugas dan Fungsi Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung.
  - a. Tugas dan Fungsi Bagian Tata Usaha
  - b. Tugas dan Fungsi Bidang pendidikan Madrasah
  - c. Tugas dan Fungsi Bidang Pendidikan Agama dan Keagamaan Islam.
  - d. Tugas dan Fungsi Bidang Penyelenggaraan Haji Dan Umrah
  - e. Tugas dan fungsi Bidang Bimbingan Masyarakat Islam
  - f. Tugas dan Fungsi Bidang Bimbingan Masyarakat Kristen
  - g. Tugas Pembimas Katolik, Pembimas Hindu, dan Pembimas Budha
4. Visi Dan Misi Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung
  - a. Visi
  - b. Misi
5. Struktur Organisasi Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung
  - a. Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung
  - b. Kepala Bagian Tata Usaha
  - c. Kepala Bidang Pendidikan Madrasah
  - d. Kepala Bidang Pendidikan Agama dan Keagamaan Islam
  - e. Kepala Bidang Penyelenggara Haji dan Umrah
  - f. Kepala Bidang Urusan Agama Islam dan Pembinaan Syari'ah
  - g. Kepala Bidang Penerangan Agama Islam, Zakat dan Wakaf

## **PEDOMAN OBSERVASI**

### **A. Pengamatan Umum**

1. Kondisi Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung
  - a. Keadaan Kondisi Gedung
  - b. Fasilitas Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung
  - c. Lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung
  - d. Iklim Organisasi Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung
2. Kondisi Lingkungan Sosial Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung

### **B. Pengamatan Terfokus**

1. Kegiatan Pelaksanaan Rekrutmen Kepala Madrasah di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung

## **PEDOMAN WAWANCARA**

“Rekrutmen kepala madrasah negeri dikabupaten lampung selatan (studi kasus di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung)”

1. Bagaimana Pelaksanaan Rekrutmen kepala madrasah di kantor wilayah kementerian agama provinsi lampung?
2. Bagaimana Pelaksanaan Seleksi Kepala Madrasah?
3. Bagaimana Penetapan/ Pengangkatan Kepala Madrasah?
4. Apakah syarat- syarat yang harus dipenuhi dalam rekrutmen kepala madrasah?
5. Metode dan teknik apa yang digunakan dalam pelaksanaan rekrutmen kepala madrasah?

